

27. august 2007.

---

# Master plan s poslovnim planom razvoja turizma Vlasinskog jezera

---

Predlog završnog izveštaja

NARUČITELJ :

**Ministarstvo ekonomije i  
regionalnog razvoja Republike  
Srbije**  
Bulevar Kralja Aleksandra 15  
11000 Beograd  
Republika Srbija

---

© 2007. sva prava pridržava HORWATH CONSULTING ZAGREB

Sva prava pridržana; niti jedan dio ovog izdanja ne može biti ponovo izdan, pohranjen u sustav za pretraživanje ili prenesen bilo kojim sredstvom: elektronskim, mehaničkim, preslikom, snimanjem ili kakvim drugim načinom bez prethodnog pismenog odobrenja Horwath Consultinga Zagreb ili bez dozvole za ograničeno umnožavanje. Ovo izdanje se ne može posuditi, ponovo prodati, iznajmiti niti se njime može trgovati na bilo koji način u bilo kakvom uvezu osim u onom u kojem je originalno izdano, bez prethodnog pismenog pristanka Horwath Consultinga Zagreb.

---

## *Sadržaj*

<b>A. PROJEKTNI ZADATAK.....</b>	<b>1</b>
1. ZADACI .....	1
2. PROCEDURE .....	1
<b>B. USLOVI OKRUŽENJA PROJEKTA .....</b>	<b>3</b>
1. REPUBLIKA SRBIJA .....	3
1.1. Geografija i klima .....	3
1.2. Saobraćaj i komunikacije .....	4
1.3. Privreda .....	5
2. JUŽNA SRBIJA / SURDULICA .....	6
2.1. Južna Srbija .....	6
2.2. Opština Surdulica .....	7
3. ZAKLJUČAK .....	9
<b>C. TRŽIŠNA ANALIZA .....</b>	<b>11</b>
1. SRBIJA .....	11
2. JUŽNA SRBIJA / SURDULICA .....	14
3. TRENDovi U TURIZMU .....	15
3. ZAKLJUČAK .....	18
<b>D. OPIS I KVALIFIKACIJA LOKACIJE PROJEKTA .....</b>	<b>20</b>
1. OPIS LOKACIJE .....	20
2. PROSTORNO PLANSKI OKVIR RAZVOJA .....	24
3. TRŽIŠNA EVALUACIJA TURISTIČKIH ATRAKCIJA VLASINE .....	27
3.1. SWOT analiza .....	27
3.2. Kvantitativna analiza lokacije .....	30
3.3. Benčmark analiza .....	35
4. ZAKLJUČAK .....	40
<b>E. STRATEŠKA VIZIJA I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE.....</b>	<b>44</b>
1. STRATEŠKI KONTEKST .....	44
1.1. Živiti život odmarajući se .....	44
1.2. Rehabilitacija tradicionalnih vrednosti i urbanističkih / arhitektonskih struktura .....	45
1.3. Život i razvoj u dekoncentrisanim koncentracijama i funkcionalna aktivacija prostora oko jezera .....	45
1.4. Različitost turističkih proizvoda / aktivnosti radi povezivanja opšte strukture resursa kao i fizičke infrastrukture .....	46
1.5. Potpuno / striktno poštivanje prirodne okoline radi očuvanja scenografije kao i razvoja rekreacionih područja .....	47
2. VIZIJA TURIZMA ŠIREG PROSTORA VLASINSKOG JEZERA .....	48
3. KLJUČNE STRATEGIJE I ODGOVORNOST ZA REALIZACIJU VIZIJE .....	49
4. STRATEŠKO POZICIONIRANJE .....	51
<b>F. RAZVOJ PROIZVODA I KONCEPT UPOTREBE PROSTORA .....</b>	<b>53</b>
1. POLAZIŠTA ZA RAZVOJ .....	53

2. RAZVOJ PROIZVODA .....	54
Odmor leti i zimi .....	56
Sport i rekreacija .....	57
Golf.....	58
Sastanci, incentive i događaji.....	59
Specijalni interesi .....	60
3. KONCEPT UPOTREBE PROSTORA.....	61
3.1. Zona Vlasina Okruglica - Ulazno područje .....	62
Informacioni centar sa komercijalnim sadržajima .....	62
Okruglica porodični hoteli.....	62
3.2 Zona Vlasina Okruglica - Ski područje.....	63
Okruglica Wellness Hotel.....	63
Okruglica Vile.....	64
3.3. Zona Vlasina Rid – Lake resort .....	64
Centralni trg sa centrom za događaje (Event centar).....	65
Vlasina Lake Resort Hotel.....	65
Vlasina Sport Hotel .....	65
Vlasina Spa Centar .....	65
Vlasina vile.....	66
Vlasina Porodični Hoteli .....	66
Vlasina Kondoteli .....	66
Vlasina Gradske Kuće .....	67
Apartmansi objekti Vlasina.....	67
Sportski centar sa adrenalin parkom.....	67
Marina sa centrom za vodene sportove.....	67
3.4. Zona Vlasina Golf .....	68
Golf teren .....	68
Golf hotel sa golf klubom .....	68
Golf vile .....	68
3.5. Zona Vlasina Stojkovićeve.....	69
Stojkovića Porodični Hotel .....	69
Stojkovića Privatni Smeštaj.....	69
<b>G. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO - EKONOMSKA ANALIZA.....</b>	<b>70</b>
1. STRATEŠKI PRISTUP INVESTICIJAMA .....	70
2. PRETPOSTAVKE .....	71
3. PREGLED KLJUČNIH PROJEKATA PREMA PRIORITETIMA .....	73
4. PROJEKTI JAVNE INFRASTRUKTURE .....	94
5. REKAPITULACIJA KLJUČNIH INVESTICIJA .....	95
6. KLJUČNI EKONOMSKI INDIKATORI PROJEKTA.....	95
<b>H. PREDLOG POSLOVNO - UPRAVLJAČKOG MODELA I PLANA REALIZACIJE .....</b>	<b>97</b>
1. PROBLEM PROJEKTA I STRUKTURA INTERESNIH SUBJEKATA.....	97
2. PREDLOG TEMELJNOG UPRAVLJAČKOG MODELA .....	99
3. PLAN AKTIVNOSTI .....	100

# A. PROJEKTNII ZADATAK

---

## 1. Zadaci

Na osnovu javnog konkursa sprovedenog u novembru 2006. godine Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije odabralo je Horwath HTL za izradu projekta Master plan razvoja turizma Vlasinskog jezera.

Ugovorom sklopljenim 11. decembra specificovani su sledeći projektni zadaci:

- Projektni zadatak 1: Situacijska analiza sa tržišnom studijom i benčmarking analizom;
- Projektni zadatak 2: Izrada konceptualnog dizajna celokupnog područja obuhvata;
- Projektni zadatak 3: Provera ekonomske isplativosti investicionih projekata sa predlogom upravljačkog modela ("prefeasibility" nivo).

Ovaj dokument predstavlja Predlog završnog izveštaja naručiocu. Nakon rasprava unutar kruga uključenih subjekata i konačnog očitovanja naručioca, ovaj dokumant može biti podložan dodatnim korekcijama i dopunama.

---

## 2. Procedure

Budući je reč o tipičnom destinacijskom/resort Master planu s elementima poslovnog plana, u procesu izvedbe ovog projekta provedena je standardna radna procedura koja je karakteristična za ovakvu vrstu master planova. Reč je o sledećima ključnim radnim procedurama:

- fizička inspekcija lokacije projekta izvedena je u nekoliko navrata i to u zimskom i ljetnom periodu;
- prikupljanje svih statističkih podataka i informacija vezano na lokaciju i opštunu Surdulica uključujući sve dosada izrađene prostorne i urbanističke planove lokacije;
- prikupljanje kartografskih podloga digitalnom obliku;
- prikupljanje svih podataka i projekata u toku vezano na infrastrukturno opremanje ove lokacije;
- vođenje dubinskih i strukturisanih intervjuva s ključnim interesnim subjektima na području opštine Surdulica kao i same lokacije na Vlasnini;
- izvođenje dve zasebne stručne radionice između konzultanata Horwath Consultlinga i tima arhitekata iz firme "Atelier Architekt D.I. Walter Hoffelner",

na osnovu dobivenih prostornih planova opštine Surdulica kao i prostornog plana područja posebne namene Vlasina, a na kojem su raspravljani važeći urbanistički uslovi kao i rešenja koja se mogu primeniti na predmetnoj lokaciji;

- u obradi ovog projekta, Horwath HTL je koristio vlastitu metodologiju i radnu proceduru karakterističnu za planiranje i razvoj resorta;
- za realizaciju ovog projekta oslonili smo se na sekundarna i primarna tržišna istraživanja izvedena za potrebe Master plana turizma Republike Srbije, ali i na prikupljene podatke zatražene specifično za predmetnu lokaciju.

U celini gledano, rad je na ovom projektu protekao u konstruktivnoj saradnji s predstavnicima opštine Surdulica, koja je svojim naporima i prethodnim aktivnostima bila u stanju promptno obezbediti većinu traženih podataka, informacija i geografskih, urbanističkih karata i podloga za arhitektonsko-urbanističko dizajniranje ovog projekta.

## B. USLOVI OKRUŽENJA PROJEKTA

### 1. Republika Srbija



## REPUBLIKA SRBIJA



#### Opšte informacije

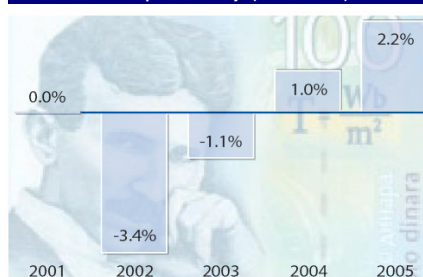
Glavni grad:	Beograd
Površina:	88.361 km <sup>2</sup>
Broj stanovnika:	9,396,411 (cenzus 2002.)
Kurs:	1 EUR = 79,00 CSD (Dec 2006.)

<b>Privredni indikatori:</b>	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.*
BDP tekuće cene (US\$ mil.)	14.282	18.984	21.771	23.685	30.210
BDP per capita (US\$)	1.904	2.531	2.903	3.158	4.028
Realni rast BDP-a (%)	4,0	3,0	9,3	6,5	5,8
Inflacija, kraj perioda (%)	14,8	7,8	13,7	17,7	6,6
Javna potrošnja (% BDP-a)	46,7	46,1	46	45,0	44,0
Fiskalni deficit (% BDP-a)	-4,2	-1,4	-0,1	1,6	0,8
Trgovinski deficit (u mil. US\$)	3.908	4.847	7.047	5.546	6.400
Deficit platne bilance (% BDP-a)	10,0	9,1	13,2	10,0	10,5
Devizne rezerve NBS (u mil. US\$)	2.280	3.550	4.244	5.842	11.888
Vanjski dug (mil US\$)	11.839	14.241	13.555	11.605	19.606
Stopa nezaposlenosti	29,0	31,7	31,6	29,2	28,1

#### Trgovinska razmena (US\$ mil)



#### Bilans budžeta Republike Srbije (% od BDP-a)



Izvori: NBS, Ministarstvo finansija RS, SIEPA, CIA world factbook 2007.,

\* 2006. godina procena gore navedenih institucija

#### 1.1. Geografija i klima

Srbija je locirana u jugoistočnom delu Evrope, na centralnom delu Balkanskog poluostrva i nalazi se na raskrsnici puteva koji vode od Zapadne Evrope ka Turskoj i Bliskom istoku. Zauzima površinu od 88.361 km<sup>2</sup> koju karakteriziraju nizinski predeli na severu dok prema jugu prevladava pretežno planinski reljef Dinarida i Rodopa. Prema cenzusu 2002. godine u Srbiji je bilo 9,3 miliona stanovnika, sa najvećom

gustinom u većim gradskim centrima poput Beograda, Novog Sada, Niša i Kragujevca, dok ruralni predeli Srbije, pretežno na jugu, imaju manju gustinu naseljenosti.

U Srbiji prevladava umereno kontinentalna klima koju karakterišu hladne zime i topla leta, sa dobro raspoređenim padavinama i umerenim prelazima između godišnjih doba. U južnim delovima Srbije, pretežno planinskog reljefa, oseća se jači uticaj planinske klime sa snažnijim temperaturnim razlikama zima / leto i jače izraženim zimskim snegom.

Atraktivnost Srbije je valorizovana kroz 5 nacionalnih parkova, 20 parkova prirode kao i nekoliko lokaliteta pod zaštitom UNESCO-a koje predstavljaju dobru bazu za značajni doprinos turističkoj atraktivnosti zemlje.

## 1.2. Saobraćaj i komunikacije

Srbija ima povoljan saobraćajni položaj na raskrsnici najvažnijih panevropskih koridora VII. (Dunav) i X. (autoput od Salzburga do Soluna) i koji obuhvataju 14 evropskih država i 2.360 km. Srbija učestvuje u koridoru X. sa 800 kilometara.



**Mreža autoputeva** kao i ostalih magistralnih puteva je nedovoljno razvijena, odnosno posojanje samo jednog auto puta (Šid - Beograd - Niš) u dužini od 420 km, kao i dela autoputa sa punim profilom Beograd - Novi Sad u dužini od 77 km je apsolutno nedovoljno, iako je u planu izgradnja punog profila autoputa prema Subotici na severu kao i autoputa prema Skopju na jugu te je u pripremi izgradnja tzv. Ibarske magistrale od Beograda do Požege, a kasnije do Crne Gore. Trenutno drumski saobraćaj u Srbiji karakteriše i loš kvalitet puteva, naročito u unutrašnjosti zemlje.

Ista konstatacija važi i za **železničku mrežu** (3.809 km, od čega je 1.217 km elektrificirano) koja je, kao i veliki deo vozova, zastarela.

**Vazdušni saobraćaj** je uglavnom fokusiran na aerodrom u Beogradu i nešto na aerodrom u Nišu, ali je opšta konstatacija da je vazdušni saobraćaj nedovoljno podesan za prihvatanje putnika i roba, iako postoji ukupno 19 aerodroma sa asfaltiranim pistama i još 44 aerodroma sa neasfaltiranim pistama. Potencijal vazdušnog saobraćaja je u činjenici da vreme leta do svih većih destinacija u Evropi iznosi najdulje do tri časa, kao što to pokazuje sledeći grafik.

Vreme leta	Grad
Do jednog časa	Bukurešt Istambul Ljubljana Rim Beč Cirih Sarajevo
Do dva časa	Berlin Dizeldorf Frankfurt kijev Milan Minhen Pariz Prag
Do tri časa	London Moskva Štokholm Amsterdam

Izvor: Association of European Airlines

Osim mogućnosti pristupa drumskim, železničkim i vazдушnim putem, za Srbiju je izuzetno važan i **rečni saobraćaj** (Sava, Dunav - panevropski koridorom VII., kanal Dunav-Tisa-Dunav), pri čemu plovnost Dunava celim svojim tokom (587 km) nesumnjivo predstavlja najveći ekonomski potencijal.

Planom Republike Srbije u modernizovanju panevropskog koridora X. sa predviđenim dugoročnim ulaganjima od 2 milijarde Evra, obuhvata autoput i železničku prugu, ali i izgradnju gasovoda, mreže optičkih kablova, motela i benzinskih pumpi kao i četiri tehnološka parka, predstavlja veliku šansu Srbije u priključenju evropskim integracijama.

### 1.3. Privreda

U Srbiji je u periodu od 2002. do 2006. godine BDP per capita (na osnovu PPP) povećan je sa 1.904 US\$ na 4.028 US\$, prosečna neto plata je u istom periodu povećana sa 91 na 250 evra.

Devizne rezerve u zemlji imale su značajan porast u 2006. godini i dosegle nivo od 11,8 milijardi US\$ zahvaljujući uznapredovalom procesu privatizacije javnih preduzeća. Najvećim delom je obuzdana inflacija, dok je kurs dinara stabilizovan. Vrednost izvoza roba i usluga iz godine u godinu postepeno povećava, čime današnji još uvek rastući deficit spoljnotrgovinskog bilansa bi trebalo da se postepeno smanjuje u budućem periodu kada se proces privatizacije preduzeća privede kraju.



## 2. Južna Srbija / Surdulica

### 2.1. Južna Srbija<sup>1</sup>

Region južne Srbije se nalazi u sredini južnog Balkana, smešten između Makedonije na jugu, Bugarske na istoku, Niškog, Topličkog i Pirotskog okruga na severu, i Kosova i Metohije na zapadu. Regionom dominiraju dve kotline – Leskovačka (2250 km<sup>2</sup>) i Vranjska (900 km<sup>2</sup>), povezane Grdeličkom klisurom (30 km, 550m duboka). Region pokriva oblast od 6289 km<sup>2</sup>, sastoji se od dva okruga (Pčinjski i Jablanički) i 13 opština.



Na području regiona živi 468 hiljada stanovnika (241 hiljada u Jablaničkom okrugu te 227 hiljada u Pčinjskom okrugu) od kojih je otprilike 43% aktivno radno stanovništvo, no obzirom na visok stepen nezaposlenosti u regionu (čak 40%) ukupni broj stvarno aktivnih stanovnika je puno niži (oko 165 hiljada).

Ukupni društveni proizvod po stanovniku koji je stvoren u 2002. godini iznosi 840 EUR u Jablaničkom okrugu te 981 EUR u Pčinjskom okrugu. Prosečne mesečne neto zarade u 2003. godini su iznosile 7.585 dinara u Jablaničkom okrugu odnosno 7.957 dinara u Pčinjskom okrugu. Ovi iznosi su još i niži za privredni sektor ako se gleda doprinos navedenom proseku vanprivrednog sektora koji se finansira iz budžeta RS i podiže prosek okruga.

Privreda u regionu je uglavnom fokusirana na trgovinu i povezane usluge gde je registrovano 49% privrednih subjekata, koje slede industrija i rudarstvo sa 10%, građevinarstvo sa 4% te poljoprivreda i ribarstvo sa 3%. Ostatak su obrazovanje i kultura te društveno-političke organizacije a koje se uglavnom finansiraju iz republičkog budžeta.

<sup>1</sup> Integrativni plan društveno - ekonomskog razvoja Južna Srbija 2005 - 2007, Program regionalnog društveno-ekonomskog razvoja - RSEDP

## 2.2. Opština Surdulica



# OPŠTINA SURDULICA




---

<b>Predsednik opštine:</b>	Stanislav Momčilović
<b>Broj naselja:</b>	41
<b>Površina:</b>	628 km <sup>2</sup>
<b>Broj stanovnika:</b>	22.190
<b>Naseljenost:</b>	urbani deo 49,18%, ruralni deo 50,82%

### Geografija

Opština Surdulica se nalazi u regionu južne Srbije, Pčinjski okrug i graniči sa opštinom Vladičin Han na zapadu, opštinom Vranje na jugu, sa Republikom Bugarskom na istoku te sa opštinom Crna Trava na severu. Prostire se na površini od 628 km<sup>2</sup> na kojoj živi nešto više od 22 hiljade stanovnika. Geografski je smeštena u slivu reke Vrle, u Masuričkom polju i na delu vlasinske visoravni u slivu gornje Jerme i Božičke reke, ma nadmorskoj visini od 475 m do preko 1.500 m. Oslonjena je na dve visoke planine Vardenik (1.875 m) i Čemernik (1.638 m). Klima je umereno kontinentalna sa prosečnom godišnjom temperaturom od 10,5° C i sa prosečnom količinom padavina od 767 mm/m<sup>2</sup>.

### Saobraćajni položaj

Područje opštine Surdulica presecaju putevi od strateškog značaja jer ga tangiraju ili presecaju putevi transevropskog karaktera koji omogućavaju vezu zapadnoevropskog i alpskog područja sa Grčkom i Bugarskom. Putni pravci, koje je određivala konfiguracija terena, je smeštena u dolinama rečnih tokova odnosno na grebanskim trasama pogodnim za savlađivanje terena. Radi se o sledećim putevima:

- Magistralni put M 1.13 (Vladičin Han - Surdulica - Klisura - Strezimirovci - granica Bugarske);
- Regionalni put R 122 (Svođe - Crna Trava - vlasina - Bosilegrad - Ribarci - granica Bugarske);
- Regionalni put R 124a (Surdulica - Suvojnica - Bojkinska Mahala - M1);
- Regionalni put R 124b (Žitorađe - Danjino selo - Mačkatica).

Železnički saobraćaj funkcioniše na trasi magistralnog puta M1, tako da na prostoru opštine Surdulica nema železničkog saobraćaja, a najbliža železnička stanica je u Vladičinom Hanu (30 km udaljena) kao stanica na pruzi Niš - Skoplje od državnog značaja.

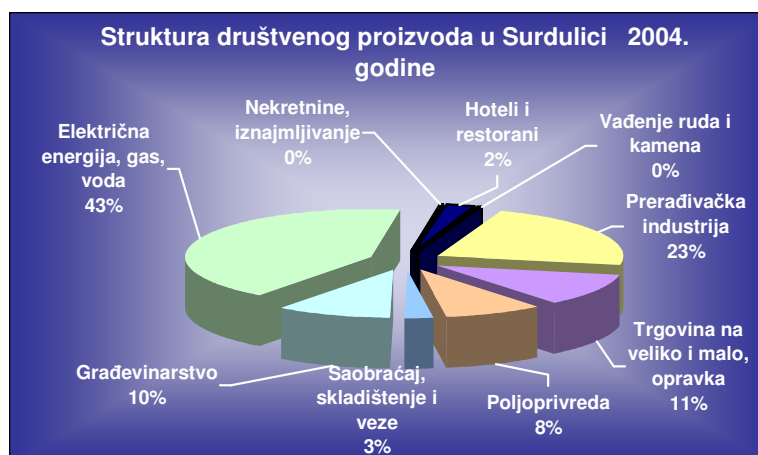
Na prostoru opštine Surdulica nema vazdušnog saobraćaja u smislu aerodroma podesnih za primanje većih aviona, dok najbliži aerodromi su Niš (110 km), Sofija (110 km) i Skoplje (120 km) što u biti daje povoljnu geografsku poziciju za prihvatanje budućih gostiju koji dolaze avionom.

### Stanovništvo i kultura

Prema popisu stanovništva iz 2002. godine na prostoru opštine živi 22.190 stanovnika u 41 naselju, sa prostornim rasporedom da u samom gradu živi 49% ukupnog stanovništva opštine, dok u ruralnim predelima živi 51% stanovništva. Glavna karakteristika stanovništva na prostoru opštine jeste da je grad trpeo pritisak doseljavanja i prihvatanja ruralnog stanovništva, odnosno da postoji konstantan odliv stanovništva opštine ka većim regionalnim centrima (od 1953. do danas broj stanovnika se praktično prepолоvio). Danas prevladava skoro 50% stanovnika opštine koji su iznad 40 godina starosti (uticaj depopulacije), odnosno otprilike je u proseku 17% radno sposobnog stanovništva u naseljima izvan grada Surdulice što je veoma mali procenat. Nepostojanje visokoškolskih programa na području opštine je uzrokovalo da je stanovništvo u većini sa osnovnim i srednjoškolskim obrazovanjem.

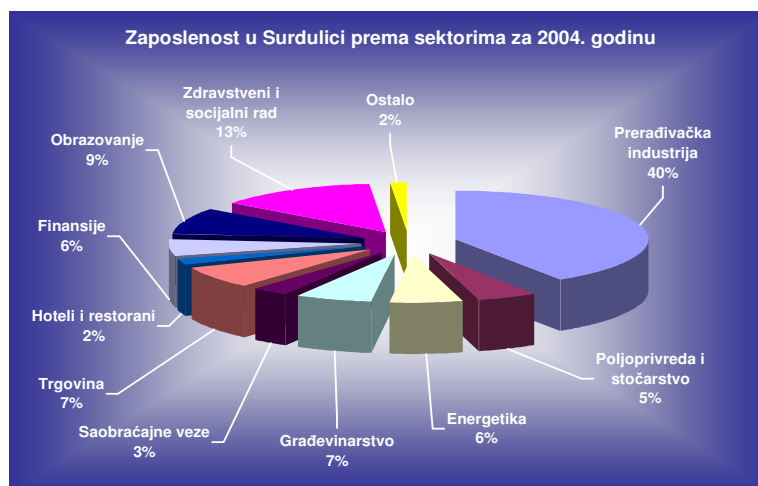
### Privreda

U 2003. godini opština Surdulica ima registrovanih 854 privredna subjekta od kojih je 734 u tercijarnom i kvartarnom sektoru, dok je 120 u primarnom i sekundarnom sektoru. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u 2004. godini najveći doprinos društvenom proizvodu je imala proizvodnja električne energije sa 42%, koju slede prerađivačka industrija sa 23% te trgovina sa 11%. Hoteli i restorani su učestvovali sa samo 2% u 2004. godini.



Izvor: Opštine u Srbiji 2005.

U 2004. godini zaposlenost u Surdulici je bila u prerađivačkoj industriji (40%) i radu u zdravstvu i socijalnoj zaštiti (13%) te obrazovanju (9%). Hoteli i restorani su učestvovali sa 2% u ukupnom broju zaposlenih opštine.



Izvor: Opštine u Srbiji 2005.

U opštini Surdulica 2004. godine je investirano 83,4 miliona dinara od čega je najviše uloženo u prerađivačku industriju (64%), nakon koje je prate investicije u zdravstvo i socijalu (15%), proizvodnju energije, gasa i vode (11%) te građevinarstvo (3%). Ostale privredne grane su imale vrlo male investicije, gde se može za primer navesti da je u hotele i restorane uloženo 0 dinara.

### 3. Zaključak

Uslovi okruženja projekta razvoja turizma na Vlasinskom jezeru se mogu sintetizirati na sledeći način:

- Nezavisno o trenutnoj situaciji pregovora o statusu Kosova, Republika Srbija je uvelike započela proces pristupanja evropskim integracijama kroz Pakt za stabilnost Jugoistočne Evrope putem modifikacije i implementiranja zakona i regulativa koje su u skladu sa internacionalnim normama i standardima gde je u konkurentnosti nacija Srbija napravila najveći skok među zemljama Jugoistočne Evrope;
- Privredni indikatori na državnom nivou u 2006. godini su stabilizovani (niska stopa inflacije, povećanje bruto domaćeg proizvoda, stabilizovanje kursa dinara, smanjenje stope nezaposlenosti) te je uznapredovao proces privatizacije kao i nivoa prihoda od privatizacije, gde su u zadnjih tri godine devizne rezerve NBS-a utrošene;
- Visok nivo deviznih rezervi se usmerava u razvoj opšte infrastrukture (putem Nacionalnog investicionog plana) i po prvi put nakon više od dvadeset godina Srbija započinje snažnu podršku domaćim i stranim investitorima stvaranjem povoljne ulagačke klime (niske stope poreza, izrada strateških projekata itd.);
- 2006. godine Vlada RS je prihvatila Strategiju razvoja turizma Republike Srbije kao važan faktor svog privrednog rasta u budućnosti, na bazi kojeg je u Nacionalnom investicionom planu identifikovano 20-tak turističkih investicionih projekata koji su stavljeni u prioritet, a među kojima je i Master plan s poslovnim razvojem turizma Vlasinskog jezera;
- Južna Srbija kao i područje opštine Surdulica su u periodu zadnjih 15-ak godina pretrpeli velike privredne štete u vidu zatvaranja i prezaduženosti

postojećih preduzeća kao nosioca stvaranja blagostanja stanovništva, velikog odliva stanovništva (depopulacija radno sposobnog stanovništva) prema većim urbanim centrima kao i rezultirajućim velikim stopama nezaposlenog stanovništva.

- Pokrenute su inicijative i procesi samostalnog "oživljavanja" opšte situacije u vidu integrativnog plana društveno ekonomskog razvoja južna Srbija (RSEDP), kao i izrade svih potrebnih prostorno planskih dokumenata (posebno u Surdulici) u saradnji sa međunarodnim institucijama i regionalnim međunarodnim inicijativama, a sve radi pripreme i podsticanja ulagačke klime u region.
- Iako postoji problem sa obrazovanom radnom snagom u turizmu, za projekte koji započinju postoji dovoljno stručnog kadra i što je još važnije u Srbiji je započela mobilnost radne snage saglasno otvaranju tržišta rada kao i postojećem fleksibilnim radnim zakonodavstvom.
- Šire područje opštine Surdulica unutar očekivanih strukturnih promena, moraće računati na razvoj sektora usluga unutar čega posebno turizma kao nove pokretačke snage ovog područja čime može višestruko poboljšati kako privrednu sliku opštine (zapošljavanje, investicije u infrastrukturu, razvoj komplementarnih delatnosti sa multiplikatornim efektom itd.) tako i demografsku sliku opštine u vidu povratka stanovnika na Vlasinu ali i povećanjem stope nataliteta.

## C. TRŽIŠNA ANALIZA

---

### 1. Srbija

#### Atrakcije i turistička infrastruktura

Srbija ima raznovrsnu atrakcijsku strukturu na koju su se nadvezale inicijalne turističke ponude u proteklih 30-tak godina, ali zbog izostanka sa međunarodnog turističkog tržišta, turistička je ponuda Srbije uglavnom zastarjela i za sada još uvek nema snagu za internacionalnu turističku komercijalizaciju. Nasleđena turistička infra i suprastruktura je uglavnom bila namenjena tradicionalnom domćem turističkom tržištu i to u vidu dečijeg, omladinskog i tzv. socijalnog turizma (odmarališta preduzeća) od kojeg uglavnom nema značajnijih poslovnih i finansijskih efekata.

Glavni turistički proizvodi u Srbiji danas, prema službenoj republičkoj statistici, su banje s klimatskim lečilištima, planine i administrativni centri. Dodatno se u zadnje vreme pojavio i razvoj ruralnog turizma kao i moderniji turistički proizvod u vidu događaja (primeri Guče i Exita) a koji su proizašli iz tradicionalne srpske privrženosti festivalima.

Posebno treba istaći da su glavne gradske destinacije Beograd, Novi Sad i Niš. Najznačajnije su banje Vrnjačka, Sokobanja i banja Koviljača u unutrašnjoj Srbiji, te Kanjiža u Vojvodini. Konačno, glavne su planinske destinacije Kopaonik, Zlatibor i Divčibare u unutrašnjoj Srbiji.

#### Smeštaj

Strukturu smeštajnih kapaciteta Srbije karakterišu sledeće činjenice:

- U 2004. godini je registrovano oko 85 hiljada turističkih ležajeva sa preovlađujućom ulogom hotelskih kapaciteta (54%) šta smešta Srbiju prema procentualnom udelu hotelskog smeštaja u proseku internacionalnih primera (60 – 70% čine hotelski kapaciteti);
- Struktura hotelskih kapaciteta je vrlo nepovoljna za viši nivo kvaliteta, gde samo 9% hotelskog smeštaja čine hoteli sa 4 i 5 zvezdica prema domaćim pravilima kategorizacije, no ukoliko bi se ti kapaciteti posmatrali prema internacionalnim standardima kategorizacije ovaj procenat hotelskog smeštaja najviše kategorije je realno i manji.
- Klaster Jugoistočna Srbija učestvuje sa 16% u ukupnim smeštajnim kapacitetima (oko 13.500 ležaja) i predstavlja najnerazvijeniju regiju prema raspoloživosti i kvalitetu smeštajnih kapaciteta (Vojvodina ima manji broj ležajeva ali ima i najveći broj hotelskih objekata sa 4 i 5\* nakon Beograda).

- U hotelskoj industriji Srbije preovlađuju objekti srednje i niže kategorije koji zahtevaju temeljitu obnovu kao i dodavanje novih sadržaja ponude kako bi se uspešno moglo konkurisati na veoma zahtevnom internacionalnom tržištu;
- Prosečna stopa zauzeća kapaciteta na nivou Srbije jeste 28% na godišnjem nivou odnosno preračunato po danima 102 dana punog zauzeća kapaciteta. Klaster Jugoistočne Srbije ima lošije rezultate od proseka gde je prosečna stopa zauzeća kapaciteta na godišnjem nivou 20% odnosno samo 73 dana punog zauzeća kapaciteta (najlošiji klaster po zauzeću kapaciteta u Srbiji).
- Ukupan prosečan godišnji prihod po sobi u hotelima Srbije u 2005. godini su bili na nivou 8.423 evra, gde klaster Jugoistočne Srbije ostvaruje 4.361 evro godišnjeg prihoda po sobi, šta je na pola proseka Srbije.
- Nivoi prihoda po sobi direktno i rezultiraju nivoima neto prosečnih cena noćenja, gde je prosek Srbije 27,1 evro sa rasponom od 17 pa sve do 73 evra. Objavljene cene na Vlasini su na nivou proseka Srbije ali kad se iz njih izuzmu bruto troškovi hrane i pića uključenih u objavljenu cenu, dolazi se do ispodprosečnih realizovanih neto cena (ispod nivoa proseka Srbije).

Sledeći grafikoni prikazuju strukturu smeštajnih i hotelskih kapaciteta Republike Srbije u 2004. godini:



*Izvor: RZS RS, 2005.*

Obzirom na potrebu planiranja budućih sadržaja odnosno prihoda Vlasine kao turističke destinacije, analizirali smo i stanje ostvarenih cena u današnjim ključnim turističkim destinacijama u Srbiji poput Zlatibora, Tare i Kopaonika, te i banjskih destinacija (Vrnjačka i Sokobanja). Važno je napomenuti da je u ovim destinacijama započeo proces opšte revitalizacije ponude i usluga gde se postepeno obnavljaju hoteli, dovršava se privatizacija kao i što se rade planovi razvoja turizma u istim destinacijama. Iz gore navedenog konkurentskog kruga su odabrana tri objekta:

Poslovni rezultati konkurentskih hotela			
	Stepen iskorišćenosti soba	Prosečna neto cena sobe	Prosečan godišnji neto prihod po sobi
Hotel A	58%	69 evra	25.200 evra
Hotel B	56%	51 evra	13.900 evra
Hotel C	53%	27 evra	9.700 evra

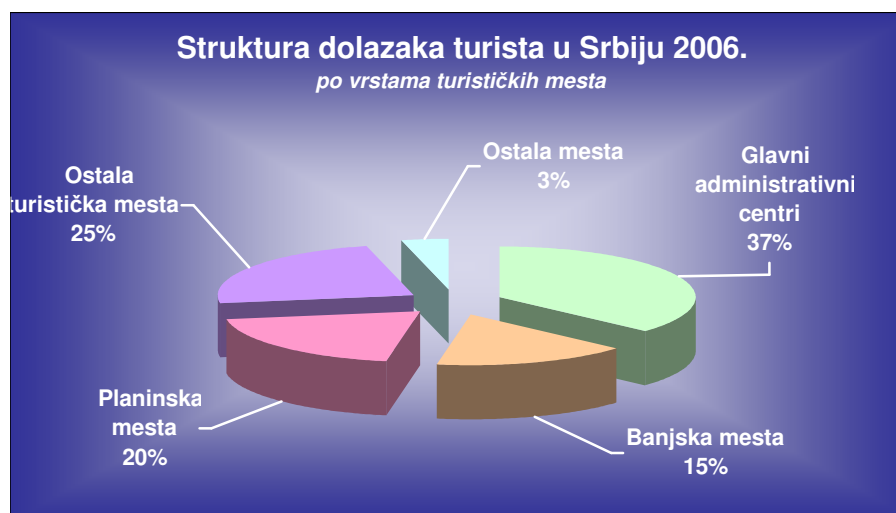
Izvor: Horwath Consulting Zagreb, 2007.

Sva tri objekta imaju nivo kvaliteta od 4\*, i uz smeštaj nude nekolicinu različitih punktova hrane i pića, dodatne sadržaje u vidu prostora za održavanja sastanaka, spoljnih i unutrašnjih bazena, te vezano uz taj segmenat i saune, fitnes i druge rekreacione sadržaje.

Objekti imaju dve visoke sezone (leto i zima) u kojima i ostvaruju najveći obim poslovanja i postižu godišnju stopu zauzeća kapaciteta (ležaja) između 53 i 58% (oko 200 dana punog zauzeća na godišnjem nivou), sa ostvarenim neto cenama u rasponu od 27 do 69 evra po prodanoj sobi, te prosečan neto godišnji prihod po sobi između 9.700 do 25.200 evra.

### Tražnja

Srbija je u 2006. godini privukla 2 miliona posetioca koji su ostvarili oko 6,6 miliona noćenja, i taj rezultat je na jednakom nivou kao i u 2005. godini. Struktura dolazaka u 2006. godine je prikazana u sledećem grafikonu:



Izvor: RZS RS, Januar-Novembar 2006.

Osnovna obeležja tražnje su sledeća:

- U ukupnim dolascima domaće stanovništvo preovlađava sa 77%, što pokazuje da je turizam Srbije još uvek orijentisan pretežno na domaće stanovništvo, dok dolasci stranaca su uglavnom vezani na poslovni sektor.
- Domaći dolasci i noćenja pokazuju trend pada gde je u 2005. godini registrovano 3% manje dolazaka kao i 5% manje noćenja u odnosu na 2004. godinu. Suprotno domaćem prometu, inostrani promet pokazuje trend povećanja i to po povećanim stopama tako da je u 2005. godini realizovano 16% dolazaka više kao i 17% više noćenja inostranih gostiju.



- Najznačajnija inostrana tržišta u 2005. godini su Slovenija sa 12% ukupnih inostranih dolazaka, koju slede BiH sa 11%, Makedonija sa 7%, Nemačka, Italija, Hrvatska i Grčka sve sa po 6%. Pošto je struktura stranih dolazaka raspoređena na veliki broj tržišta (42% dolazaka čine ostale zemlje) može se zaključiti da je Srbija uglavnom fokusirana na poslovni promet (gde čak 53% ukupnih inostranih dolazaka čini Beograd) a manje na tipičan turistički promet.
- Prema mestima dolazaka najveće učešće imaju glavni administrativni centri sa 37%, koje slede planinski centri (20%) i banjska mesta (15%). U noćenjima je struktura malo drugačija gde prednjače banjska mesta (sa 31% ukupnih noćenja), planinska mesta sa 27% te glavni administrativni centri sa 20%. Ovde se može navesti da banjska mesta imaju najveću prosečnu duljinu boravka sa 3,8 dana, dok ih slede planine sa 2,6 dana te glavni administrativni centri sa 2,2 dana boravka (ovde su izražene brojke za inostrani promet).
- Prema mesecima glavni administrativni centri imaju vrh tražnje u maju i septembru, dok planinski centri imaju dva vrha potražnje (decembar - februar i jul-septembar). Banjska mesta imaju najdužu sezonu i to od maja pa sve do septembra.

---

## 2. Južna Srbija / Surdulica

### Atrakcije i turistička infrastruktura

Jug Srbije u pogledu opšte turističke infra i suprastrukture u poslednjih petnaestak godina nije imao niti jednu investiciju. Sve što je nasleđeno je bilo u funkciji ondašnjeg turizma 80-tih baziranog na modelu radničkog odmaranja kao i omladinskog i dečijeg turizma. Glavne atrakcije ovog regiona su prirodne i kulturne vrednosti poput Vlasinskog jezera, Caričinog grada i nekoliko banja (Vranjska, Bujanovačka i Sijarinska) sa kojima je ovaj region računao kao turističkim potencijalima. Današnja slika daje za pravo da se kaže da u biti osim Vlasinskog jezera ne postoji niti jedan drugi značajniji potencijal na koji bi se mogle vezati veće domaće ili inostrane investicije.

Dosadašnji proizvodi su uglavnom kao i na nivou Srbije planinski i banjski turizam, sa ponešto događanja na regionalnom nivou (trubački festival na Vlasini i roštilijada u Leskovcu). Dodatno se može navesti i sport i pripreme sportista kao proizvod ali koji ima samo regionalni karakter.

### Smeštaj

Prema dostupnim podacima na Vlasinskom jezeru postoji samo jedan hotel (Vlasina) i jedan motel (Jezero) te jedna trgovinska i ugostiteljska radnja (pansion Narcis) koji su nosioci komercijalnih smeštajnih kapaciteta. Ostali smeštajni kapaciteti se nalaze u odmaralištima javnih preduzeća (Zastava PES, Vlasina HE itd.) kao i u objektima za odmor (privatni smeštaj). Postoje i dva kampa ukupnog kapaciteta 650 ležaja od kojih je jedan u planu razmeštanja sa sadašnje pozicije. Ukupna struktura smeštajnih kapaciteta Vlasine je sledeća:

Vrsta kapaciteta	Ležajeva
Hoteli	185
Depandansi	220
Motel	50
Odmarališta	330
Kampovi	650
Objekti za odmor	620
<b>UKUPNO</b>	<b>2.055</b>

Izvor: PP Opštine Surdulica - predlog, PPPP Vlasina

Ako se uzme u obzir da će odmarališta kao funkcija letnjeg/zimskog odmaranja radnika iz javnih preduzeća, kroz par godina nestati i predstaviti se u drugoj funkciji, može se zaključiti da na području Vlasinskog jezera ne postoji dovoljan hotelski/komercijalni smeštaj koji bi zadovoljio domaću tražnju. Jednako tako se može konstatovati da Vlasina u ovakvoj strukturi smeštaja nema nikakve argumente za iole ozbiljnije internacionalno takmičenje na međunarodnom turističkom tržištu. Danas je već poznato da u svetu turističke industrije je najprije važno razviti hotelsku ponudu sa povezanim lancem vrednosti oko nje (dodatne i destinacijske usluge i aktivnosti) što direktno daje značaj destinaciji na lokalnom i međunarodnom tržištu.

### Tražnja

Turistički promet na Vlasinskom jezeru je skroman a u 2006. godini iznosio je oko 80 hiljada noćenja sa procenom od 13 do 14 hiljada dolazaka šta predstavlja oko 1% ukupnog turističkog prometa Srbije. Procena je izvršena na bazi prosečne dužine boravka (6 dana) u komercijalnim smeštajnim objektima na Vlasinskom jezeru koji su dali podatke za 2006. godinu.

Može se zaključiti da Vlasinsko jezero s obzirom na svoj potencijal danas ostvaruje gotovo zanemarive turističke rezultate a koji su realna slika današnjih mogućnosti u vidu smeštajne ponude ali i rezultat skromne i lokalno orijentisane komercijalizacije turizma na Vlasini.

Vlasina tek dakle treba iskoristiti svoje mogućnosti međutim ne sa stajališta korištenja lokalnog tržišta koje ne odražava ekonomsku snagu za očekivanu komercijalizaciju ove planine.

## 3. Trendovi u turizmu

### Domaće tržište

U oktobru 2006. godine Horwath HTL je angažovao istraživačku kuću Strategic Marketing Research da na adekvatnom uzorku ispita stanovništvo Srbije njihove navike odlaska na odmor te mišljenje o odmoru na planini odnosno posebno ispitati stavove stanovništva o odmoru na planini za vreme leta i za vreme zime:

#### Rezime istraživanja

- Odmor na planini je popularan tokom cele godine, gde se u proseku po danu troši 22 EUR.
- Planinske destinacije koje se odabiru su uglavnom u Srbiji, odnosno negde blizu u regionu.

- Smeštaj tokom leta je u apartmanu rođaka ili prijatelja, dok za vreme zime u hotelu sa pansionom (na nivou 3 zvezdice).
- Svrha odlaska na odmor jeste odmor i relaksacija, kao ređe aktivnosti se navode plivanje i skijanje dok mlađi navode i noćni život.
- Najvažniji kriterijum je čistoća, pristojnost i profesionalizam prema turistima, te nakon toga priroda, atraktivne lokacije za izlete ali ne i visoke cene.

### **Odmor**

- 93% stanovništva ide na odmor jednom u godini, gde je odlazak na odmor povezan sa nivoom primanja (što je viši nivo primanja češće se ide na odmor).
- Najčešći metod informisanja o mestu odmora jesu prijatelji (lična preporuka), dok manji procenat pronalazi informacije preko novina i putničkih agencija.
- Rezervacije se najčešće rade individualno gde jedna trećina populacije rezerviše odmor direktno, a manji procenat vrši rezervacije preko putničke agencije.

### **Destinacije**

- 28% populacije je putovalo u Srbiji, pretežno ljudi koji žive izvan većih gradova i zarađuju manje od 100 EUR po članu porodice. Sledeća destinacija po popularnosti jeste Crna Gora, u koju putuje svaki četvrti stanovnik Srbije, i to oni koji imaju dvoje ili više dece. Vrlo mali procenat ljudi je putovao u druge države, i najčešće su birali destinacije u okolini Srbije – Grčku, Mađarsku, Bugarsku i Tursku.
- Najpopularnija destinacije u Srbiji su Zlatibor, Vrnjačka Banja, Fruška Gora, Soko Banja i Beograd.

### **Odmor na planini**

- Odmor na planini praktikuje 22% populacije.
- Najčešće se provodi pet ili manje dana. Stanovnici Beograda provode između 7 i 10 dana, dok stanovnici centralne Srbije provode između 1 i 5 dana odmora na planini.
- Na ovu vrstu odmora najčešće se ide sa porodicom, dok mlađi (između 18 i 29 godina) praktikuju odlazak sa prijateljima.
- Za vreme odmora na planini u proseku se potroši 22 EUR po danu.

### **Letnji odmor na planini**

- Za vreme odmora ljudi se uglavnom opuštaju bez ikakvih aktivnosti. Najčešće se praktikuje plivanje, dok od ostalih navedenih aktivnosti najmanje je onih vezanih uz sport i rekreaciju - odlazak u restorane, diskoteke, barove i slično.
- Posebne aktivnosti koje se praktikuju su pešačenje i biciklizam.
- Letnji odmor na planini se provodi najčešće u kući/apartmanu prijatelja ili rođaka, dok manji procenat (manje od 20%) koristi privatni smeštaj / pansion / hotel. Oni sa najmanjim primanjima koriste kamp.
- Najpopularniji komercijalni smeštaj jeste hotel sa 3\*, dok oni sa višim primanjima preferiraju hotel sa 4\*.
- Najčešći oblik usluge je puni pansion, nakon kojeg je samo noćenje bez doručka, te noćenje sa doručkom. Mlađi ljudi preferiraju noćenje bez doručka, dok porodice preferiraju all inclusive uslugu.

### **Zimski odmor na planini**

- Jedna trećina populacije koja provodi odmor na planini bavi se skijanjem (u proseku srednjeg nivoa znanja skijanja), dok oni koji na planini ne skijaju uglavnom se niti ne žele baviti skijanjem.
- Kroz zimski odmor na planini najčešće se samo opušta bez ikakvih aktivnosti. Oni koji se bave aktivnostima najčešće skijaju, te kao i za vreme leta odlaze u restorane, diskoteke, barove i slično.
- Najčešći vid smeštaja zimi jeste hotel, zatim ga slede privatan smeštaj, i kuća/apartman prijatelja ili rođaka. Manji procenat populacije već poseduje svoju kuću/apartman na planini.
- Najpopularnija kategorija smeštaja jeste 3\* i to za one koji odsedaju u apartmanima, hotelima i pansionima.
- Najčešći oblik usluge je polupansion, koji slede samo smeštaj te noćenje sa doručkom.

### **Inostrano tržište**

Evropa je vodeća svetska regija kako u prihvatnom tako i u emitivnom turizmu, gde se predviđa da će tako i ostati u srednjeročnom periodu od 3 do 5 godina. U smislu kvantitativnih trendova Evropa je u 2004. godini u ukupnim turističkim dolascima u svetu zauzimala tržišni udeo od 54% ostvarivši 415 miliona međunarodnih dolazaka. U periodu 2002. do 2004. broj međunarodnih dolazaka u Evropi rastao je po umerenim prosečnim godišnjim stopama od 1 do 5%.

U regiji Srednje i Istočne Evrope zabeleženo je u 2004. godini oko 70 miliona turističkih dolazaka gde su vodeće zemlje u regiji Mađarska (16 mil.), Poljska (14 mil.), Ruska Federacija ( 8 mil.) te Češka (6 mil.).

Osim kvantitativnih trendova u turizmu Evrope, važno je da se analiziraju i kvalitativni trendovi koji će biti okvir ponašanja turističke industrije u sledećih desetak godina, a prema kojima će i Vlasina kao buduća internacionalna turistička destinacija morati da vodi računa. Svi budući trendovi u turizmu su pod direktnim uticajem opštih svetskih trendova gde turistička privreda u težnji da se održi reaguje i prilagođava se globalnim kretanjima. U nastavku dajemo opšte kvalitativne trendove turizma u budućnosti:



### 3. Zaključak

Tržišna analiza je pokazala sledeće implikacije na projekt Vlasina:

- Internacionalizacija turizma u Srbiji je tek započela, gledajući stope porasta dolaska i noćenja inostranih turista, i u tom procesu internacionalizacije u nekoliko sledećih godina doći će do velike promene u kvalitetu smeštajnih kapaciteta (proces privatizacije, rekonstrukcije i obnove je već započet) kao i do uvođenja novoizgrađenih i internacionalnom standardu prilagođenih kapaciteta;
- U skladu sa promenom strukture kvaliteta kapaciteta, doći će i do promene sadašnje strukture kapaciteta, gde će radnička odmarališta u potpunosti iščeznuti i biti prenamenjena ili u komercijalni novi tip smeštaja ili u neku drugu funkciju, kao što će i biti uvedeni novi oblici turističkog smeštaja (turističko ili apartmansko naselje, resort hotel, velnes hotel itd.);
- Rezultati hoteljerstva Srbije će se takođe promeniti u vidu ostvarenih cena (viši nivo kvaliteta podrazumeva i više cene, ali i bolje goste) šta će rezultirati sa boljim indikatorima poslovanja bitnima prilikom ulaska svetskih lanaca u hotelski biznis Srbije;
- Trenutačno je u procesu izrade nekoliko planova razvoja turizma u celoj Srbiji, koji će u svojoj fazi implementacije privući interesovanje stranih investitora da

ulažu nove i kvalitetne projekte dižući opšti nivo turističkog proizvoda i konkurentnosti na internacionalnom tržištu;

- Za vreme transformacijskog procesa kako hardvera tako i softvera u turizmu Srbije, glavni oslonac činiće i dalje domaći turisti koji su u recentnom istraživanju potvrdili činjenicu da gotovo svi idu na godišnji odmor i to velika većina u Srbiji, te da delimično koriste odmor u planini (leti i zimi) radi opuštanja i zabave. Tome će pridoneti i već uočeni snažan rast ličnih prihoda stanovništva Srbije, posebno u većim urbanim centrima Beograda, Novog Sada, Niša, Kragujevca i drugih.
- Projekat Vlasina mora takođe da uzme u obzir i evropske trendove koji će se na srednji rok direktno implicirati i na području Vlasine kao npr. trend zdravlja i specijalnih turističkih proizvoda, veća tražnja za vreme pred i post sezone, autentičnost i kulturno-istorijski elementi u paket aranžmanima.
- Ključno pitanje je dakle da li se orijentisati na samo domaće / regionalno tržište ili već u početku odrediti viši rang ambicija kroz implementiranje internacionalnih standarda za većinsko internacionalno tržište u razvoju turizma na Vlasini kao jedinom relevantnom resursu krajnjeg juga Srbije. Nadalje se postavlja pitanje da li se fokusirati samo na velike hotele koji će biti implantirani u prostor i funkcionisati na principu sezonalnosti turizma ili se odrediti ka modernom internacionalnom pristupu formulisanja turističke ponude po principu mix-use koncepta (koncepta mešovite namene) u kojima se nalaze komercijalni smeštaji u vidu hotela, apartmana kao i određenog nivoa nekretnina čime investitori pokrivaju rizik investicije u početnim fazama razvoja turizma na području Vlasine, ali i čime se smanjuje ovisnost o sezonalnosti turističkih kretanja.

## D. OPIS I KVALIFIKACIJA LOKACIJE PROJEKTA

### 1. Opis lokacije

#### Geomorfološke karakteristike



Kraj Vlasina (vlasinska sinklinala) nalazi se u istočnom delu sliva Južne Morave, između planina Čemernik (1.688 m) na zapadu i Vardenik (1.875 m) na jugu, Krajišta na jugoistoku, državne granice sa Bugarskom na istoku i planinskog masiva Gramada (1.592 m) na severoistoku. Nalazi se na 1.213 m nadmorske visine (vlasinska visoravan) i geomorfološki jezero dominira ovim krajem. Ono zauzima centralnu poziciju teritorije opštine i predstavlja svojevrsan prirodni reper područja.

#### Biljni i životinjski svet

Biljne vrste koje imaju svoju dominaciju vlasinskim krajem su bukve, breze (metlike) kao specifikum ovog predela te uz samo jezero ima četinaru (jela i bor). Tresetno zemljište pogoduje vrstama tresetne trave, mahovine, zukve, ševara, barskog ljutića, rastavića, krupnog maslačka i vrbe. Posebno se izdvaja diverzitet lekovitog i medonosnog bilja poput valerijane, majčine dušice, borovnice, rastavića, kantariona, bosiljka, šipka, nane, zove, kupine, koprive, čemerike, jagoda, malina, šljiva i jabuka.

Od divljih životinja na području Vlasine egzistiraju srna, divlja svinja, zec, vuk, tekunice-glodari, te ptice poput slavuja, senice, jastreba, vrane, čaplje, rode i divlje plovke.

#### Klimatske karakteristike

Klimatološki područje ima karakteristike sub planinske klime sa središnjom godišnjom temperaturom od 6,4° C (ekstremi -3,6°C u januaru i 16°C u augustu). Sneg se zadržava u proseku preko 3 meseca (preko 30 cm oko 2 meseca) a na samom jezeru se u zimskim mesecima stvara led (kraj decembra do sredine februara) sa debljinom od 35 do 40 cm. Najveći kišni period je u maju i junu, dok magla na Vlasini se duže zadržava na jesen i zimu. Vetar na vlasinskoj visoravni duva iz smera severozapada (dominantan vetar jake snage) te sa zapada i istoka. Učestanost dana sa jakim vetrovima na Vlasini je najveća od januara do marta, dok je najmanja u augustu i septembru, sa najvećim uticajem na delu Pepeljaci - Promaja. U toku letnjih dana može da dođe do nagle promene vremena.



## Jezero

Vlasinsko jezero je nastalo iz tresetne močvare koje je izgradnjom brane 1949. godine počelo da nakuplja nadzemne i podzemne vode iz okolnih slivova, te je poprimilo sadašnji oblik. Voda se dovodi preko 4 kanala, i preko pumpnog akumulacionog postrojenja Lisina. Najznačajnije pritoke na zapadnoj obali su Šaovica, Jančin i Stevanovski potok, Manojlovica i Cvetkova reka, a na istočnoj Babina i Murina reka. Jezero se pruža se u meridijanskom pravcu (sever - jug) i dugačko je 9 km sa prosečnom širinom 1,77 km te maksimalnom širinom na južnom delu od 3,5 km. Dno jezera je nagnuto od juga ka severu od oko 20 m, sa prosečnom dubinom jezera od 12 m (najveća zabeležena dubina jeste 25 m na severnom delu jezera). Vodena površina akumulacije iznosi 16 km<sup>2</sup>, dok ukupna zapremina jezera 165 miliona m<sup>3</sup>. Dužina obalske linije koja je u stalnoj promeni iznosi 132,5 km. Na jezeru postoje dva ostrva - Stratorija (250 m dugačko i 115 m široko) te Dugi del (480 m dugačko i 150 m široko), te poluostrvo Dugi del u vidu niskog isturenog rta.

Fizičko - hemijske karakteristike voda vlasinskog jezera pokazuju da je voda neutralna do blago alkalna, niskomineralizovana, meka i bogata rastvornim kiseonikom. Nije opterećena prisustvom teških metala i može se okarakterizovati kao voda prve klase.

## Funkcionalne celine oko jezera

Jezero ima tri funkcionalne celine i to:

- *Vlasina Okruglica* - prva dodirna tačka sa jezerom, i funkcionalno predstavlja jednu vrstu raskrsnice koja usmerava goste prema istoku i prema severu. Najviše javnih funkcija je u ovom naselju (pošta, policija, trgovine, pekare, zdravstvena stanica, objekt Ministarstva odbrane) tako da se logično posmatra kao mesto ulaska na Vlasinsko jezero iz smera Surdulice. U sklopu naselja osim javnih funkcija postoji i motel i dva odmarališta te kuća za stanovanje.
- *Vlasina Rid* - nalazi se na severo-zapadnoj strani jezera, dostupna je regionalnim putem R122. Zona Vlasine Rid je najviše urbanizirana u odnosu na ostale funkcionalne celine jezera, sa velikim brojem privatnih kuća (400-tinjak) koje delomično služe za življenje a delom za odmor. Na području postoje trgovine, poštanski ured, dva hotela, i nekoliko odmarališta. Ovaj deo je naslonjen na sportsko - rekreacione sadržaje (Čemernik prema zapadu i fudbalski stadion sa pratećim sadržajem prema jugu) te kamp Džukelica, tako da cela ta zona čini jednu funkcionalnu celinu. Dostup je moguć iz smera Vlasine Okruglice i iz smera Crne Trave;
- *Vlasina Stojkovićeve* - nalazi se na istočnom delu jezera i posmatra se kao mesto ulaska na vlasinsko jezero iz smera Klisure magistralnim putem M1.13 (odnosno iz smera Bugarske). Na području je smešteno oko 100-tinjak kuća delomično za življenje a delomično za odmor. Od javnih funkcija postoje samo dve trgovine, ali je i na tom prostoru farma preduzeća Simpo iz Vranja.

Na ove tri funkcionalne celine se vežu sela iz unutrašnjosti, koja ovisno o svojoj poziciji inkliniraju nekoj od te tri celine.



## Saobraćaj



Glavni saobraćajni pravci su magistralni put M 1.13 u dužini od 23,24 km i regionalni put R 122 u dužini 45,26 km. Dodatno, saobraćajnu mrežu čine i lokalni putevi 121,75 km (delom asfaltirani, delom zemljani) te ostali nekategorisani putevi (zemljani) u dužini 370.92 km. Može se konstatovati da je stanje primarne putne mreže (M1.13 i R 122) zadovoljavajuće i vrše funkciju povezivanja primarnih centara na jezeru (Rid, Okruglica, Stojkovića, Božica), dok je sekundarna putna mreža (lokalni i ostali putevi) nedovoljno razvijena i sa lošim eksploatacijskim karakteristikama, odnosno povezanost sa primarnih puteva prema unutrašnjim naseljima je vrlo slaba.

## Vodosnabdevanje

Za vodosnabdevanje područja najvažniji je izvor vodozahvata sa hidrosistema Vlasina, lokacije brdo kalifer (između Vrla 2 i Vrla 3) koje služi kao dopuna sistema vodosnabdevanja opštine u letnjem periodu (drugi vodozahvat opštine Surdulica je Masurička reka). Postrojenje za preradu Kalifer ima kapacitet od 70 l/s sa prečistačem kapaciteta 252 m<sup>3</sup>/h i peščanim filterom sa 3 polja od 22m<sup>2</sup>.

Jedino naselje na jezeru sa javnim vodovodom je Vlasina Rid koje se snabdeva vodom sa postojećeg postrojenja za prečišćavanje izvorske vode "Tubeghije" kapaciteta 15 l/s. Ostala naselja i mahale na jezeru se vodosnabdevaju pretežno kaptiranjem lokalnih izvora ili grupe izvora, kao i zahvatanjem iz individualnih vodozahvata - bunara.

Ovakav postojeći sistem vodosnabdevanja uglavnom zadovoljava potrebe kvaliteta vode, ali deo voda koje se zahvataju iz individualnih vodozahvata ne odgovaraju po kvalitetu prvenstveno zbog bakteriološke neispravnosti i prisustva štetnih elemenata.

## Kanalizacija

Današnja situacija sa kanalizacionim sistemom na jezeru se može oceniti kao loša, jer se sve otpadne vode nekontrolisano odvođe ispod brane u sliv reke Vlasine, preko kolektora koji je delimično oštećen i ne vrši funkciju biološkog prečišćavanja. U seoskim naseljima se koriste septičke jame koje su uglavnom nepropisno izvedene i predstavljaju hazard za okolinu zbog izlivanja. Atmosferska voda nije kontrolisana i prepuštena je slobdno iscedivanju u okolinu.

Opštine Surdulica je već započela investicioni ciklus izgradnje dva ekološko - kanalizaciona polu prstena i to:

- severni poluprsten Vlasina Rid - Golemi Čukar,
- južni polu prsten, od katastarske granice Vlasina Rid prema Vlasina Okruglici i od Vlasina Stojkovićeve do Vlasina Okruglice.

Distribucija otpadnih voda se vodi na dva buduća postrojenja: za severni polu prsten na PPOV "Čemernik", a za južni polu prsten PPOV "Koljandini" - Vlasina Okruglica. Otpadne vode se prečišćavaju u tri faze: mehanički, biološki i terciarno, što daje kvalitet vode 1. klase nakon obrade.

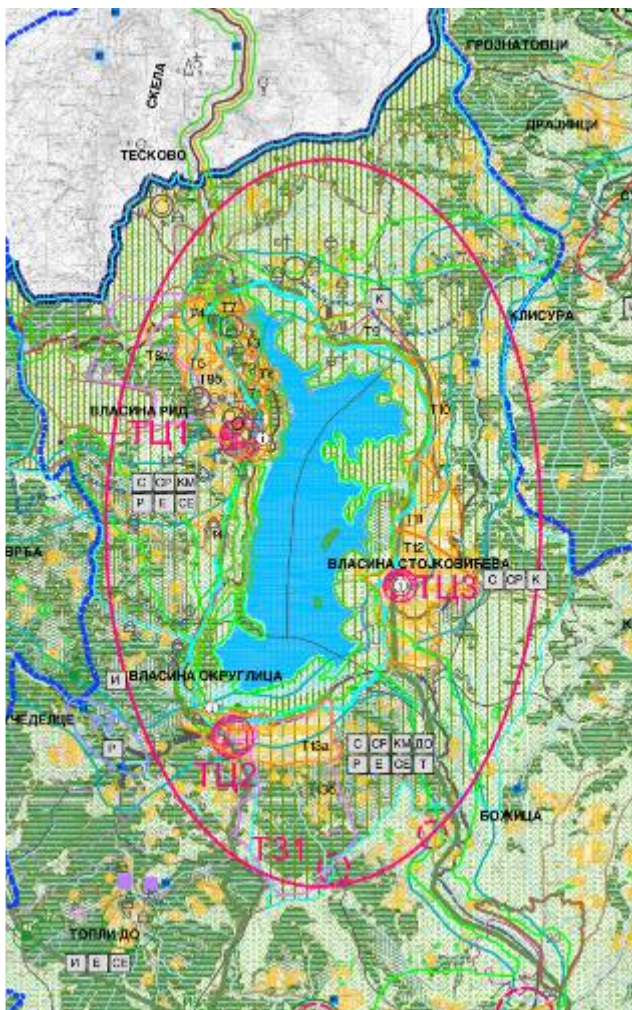
### **Elektroenergetska i telekomunikaciona mreža**

Napajanje celokupnog područja električnom energijom je realizovano na 35kV sa dalekovoda koji dolazi iz Surdulice. Na lokaciji Bogdanova Mahala izgrađena je trafostanica "Vlasina Promaja" 35/10kV, 1,6MVA. Odatle se električna energija distribuira na srednjenaponskom nivou 10kV, a potom se preko transformacije 10/0,4kV isporučuje potrošačima. Ostalo, šire područje oko jezera se napaja električnom energijom na srednjenaponskom / niskonaponskom nivou preko malih, stubnih trafostanica 10/0,4kV. Može se zaključiti da je elektroenergetska mreža Vlasine slaba, koncipirana uglavnom za potrebe ruralnih krajeva i nedovoljnih kapaciteta u svrhu budućeg turističkog razvoja.

Zbog budućeg turističkog razvoja na jezeru potrebna je izgradnja nove trafostanice 35/10kV, 2x8MVA koja bi mogla da zadovolji vršne kapacitete. Dodatno na lokaciji Vlasina Rid je planirana 35/10kV koja je trebalo da pokrije zahteve za potrošnjom u ovom delu turističkog naselja. Na lokaciji Vlasina Stojkovića je predviđena dovođenje dalekovoda /podzemnog kabla 35kV od Promaje do lokacije Čumruk i izgradnja nove trafo stanice 35/0,4kV snage 2x2MVA. Na celokupnoj lokaciji oko jezera je potrebno izgraditi odgovarajući broj distributivnih trafostanica 10/0,4kV, a u svrhu umrežavanja celokupnog elektroenergetskog sistema oko jezera kao i omogućavanje dovoljnog nivoa električne energije za potrebe turizma na Vlasini.

Telekomunikacione infrastruktura (fiksna i mobilna telefonija) zadovoljava sadašnje potrebe.

## 2. Prostorno planski okvir razvoja



Prostorni aspekt planiranja ovog područja ima osnov u tri nivoa planiranja:

1. Prostorni plan Republike Srbije iz 1996. godine;
2. Prostorni plan područja posebne namene Vlasina iz 2004. godine, i
3. Prostorni plan opštine Surdulica iz 2007. godine.

*Prostorni plan Republike Srbije* je odredio da voda i vodoprivredna infrastruktura imaju najznačajniji rang u prostornom planu Republike Srbije kroz zaštitu prostora i slivnih prostora podzemnih voda, u kojem je čitavo područje Vlasine označeno kao dragoceno izvoriste podzemnih voda. Dodatno je u prostornom planu Republike Srbije ovo područje identifikovano kao jedno od 6 prioriteta razvoja turizma Republike Srbije.

Nastavno na prostorni plan Republike Srbije moralo se pristupiti izradi *Prostornog plana područja posebne namene Vlasina*, kao plana nižeg reda čiji je zadatak utvrditi ciljeve, politike i koncepciju organizacije, uređenja, korišćenja i zaštite prostora Vlasine i to sa stanovišta zaštite prirodnih vrednosti a posebno izvorišta vodosnabdevanja, odnosno razvoja turizma. Iz tog plana proizlazi program upravljanja predelom izuzetnih odlika Vlasina za period 2006. - 2011.

*Prostorni plan opštine Surdulica*, kao plan najnižeg reda u navedena tri dokumenta, imao je za zadatak prepoznati i angažovati prostorne mogućnosti opštine Surdulice vodeći računa o višim nivoima planova vezano na zaštitu prirodnih resursa (koje je i povukao iz PPPN Vlasina kao polaznu tačku), odnosno uskladiti privredni a napose i turistički razvoj sa prirodnim vrednostima Vlasine.

Proučavanjem i evaluacijom sadržaja ovih dokumenata koji se odnose na razvoj turizma vidljivo je da je reč o načelima i okvirima razvoja koji su povezani s konceptom održivosti i potrebe celovite dugoročne zaštite ovog prostora.

Za ovaj Master plan posebno važni okviri koji su predloženi navedenim dokumentima jesu sledeći:

- na Vlasinskom jezeru predviđene su tri glavne zone razvoja (prema funkcionalnim celinama) Vlasina Rid, Vlasina Stojkovićeva i Vlasina Okruglica
- predviđeno je 13 turističkih pod-zona, te
- predviđena su dva posebna lokaliteta van naselja u vidu kampa i lovačkog doma.

U nastavku dajemo pregled predviđenih turističkih zona.

<b>Turističke zone predviđene prostornim planom</b>	
<b>ZONA VLASINA RID</b>	
1. Zona T-1 Rid	Stari Rid - selo,revitalizacija i obnavljanje, duhovni centar Novi Rid - niži objekti (do 2 sprata), etno kompleks koji uključuje hotele, sportske klubove, informativni centar i vidikovac
2. Zona T-2 Krstinci	Naglašava se sportski sadržaj, sinergijski efekat sa zonom T-6, predviđa se moderna zdravstvena stanica
3. Zona T-3 Hotel Vlasina	Daje mu se orijentacija na klijentelu trećeg doba, mirna i tiha zona. Predviđena se obnova hotela sa depandansom.
4. Zona T-4 Vodojaža	Predviđen je hotel visoke kategorije.
5. Zona T-5	Krajnja severna oblast jezera, zona predviđena za rekreaciju.
6. Zona T-6 Džukelice	Potpuno sportsko-rekreacioni sadržaj, tereni sa pratećim sadržajem. Predviđena mala marina, plaže i klizalište.
7. Zona T-7 Brana	Predviđeni vodeni sportovi na jezeru i prizemni objekti sa mogućnosti korišćenja 70% kapaciteta i zimi. Zapadno od ove zone predviđa se kamp.
8. Zona T-8 Čemernik	Predviđeni planinarski putevi i ski-staze, polazna tačka bi bila zona T-1 sve do zone T-8a. Na pojedinim tačkama predviđena izgradnja manjih restorana, vidikovaca i odmorišta.
<b>ZONA VLASINA STOJKOVIĆEVA</b>	
9. Zona T-9 Golemi Čukor	Predviđen etno kompleks "Golemi Čukar", kongresni centar, sportsko-rekreacioni centar, hotel, golf teren.
10. Zona T-10 Rezidencijalna zona	Objekti za odmor i rekreaciju.
11. Zona T-11 "Regency"	Predviđeno područje mešovite namene sa velikim parcelama u funkciji servisa rezidencijalne zone (T-10).
12. Zona T-12	Predviđena zona sa objektima za domor uz već postojeće objekte za odmor i depandanse. Predviđa se etnološko - ekološki centar i likovna kolonija.
<b>ZONA VLASINA OKRUGLICA</b>	
13. Zona T-13a Naselje	Tranzitni i privredni centar sa školom i smještajnim kapacitetima.
14. Zona T-13b	Skijalište
<b>POSEBNI LOKALITETI VAN NASELJA</b>	
15. Zona T-14	Kamp
16. Zona T-15	Lovački dom

Izvor: Predlog Prostornog plana opštine Surdulica

Prema predlogu prostornog plana opštine Surdulica predviđeni su i maksimalni smeštajni kapaciteti na Vlasinskom jezeru. Uz postojećih 2.055 ležaja koji u sadašnjoj strukturi imaju zanemarive hotelske kapacitete, planom je predviđeno i novih 4.050 ležaja sa preovlađujućom strukturom u hotelskim kapacitetima. Sledeći grafikon prikazuje raspoređenost ležajeva prema turističkom centru i prema vrsti smeštajnog kapaciteta.

<b>Postojeći i planirani turistički kapaciteti</b>			
<b>Oblik kapaciteta</b>	<b>Broj ležajeva</b>		
	<b>Postojeći</b>	<b>Planirani</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Vlasina Rid</b>			
Hoteli	185	2.400	<b>2.585</b>
Depandansi	100	100	<b>200</b>
Odmarališta	260	0	<b>260</b>
Kampovi	650	0	<b>650</b>
Lovački dom	0	50	<b>50</b>
Objekti za odmor	520	500	<b>1.020</b>
<b>Ukupno Vlasina Rid</b>	<b>1.715</b>	<b>3.050</b>	<b>4.765</b>
<b>Vlasina Okruglica</b>			
Hotel (2)	0	700	<b>700</b>
Motel	50	0	<b>50</b>
Odmarališta	70	0	<b>70</b>
Depandans	60	0	<b>60</b>
<b>Ukupno Vlasina Okruglica</b>	<b>180</b>	<b>700</b>	<b>880</b>
<b>Vlasina Stojkovićeve</b>			
Hotel	0	50	<b>50</b>
Depandans	60	0	<b>60</b>
Objekti za odmor	100	250	<b>350</b>
<b>Ukupno Vlasina Stojkovićeve</b>	<b>160</b>	<b>300</b>	<b>460</b>
<b>UKUPNI KAPACITETI</b>	<b>2.055</b>	<b>4.050</b>	<b>6.105</b>

Izvor: Predlog Prostornog plana opštine Surdulica

Za prostore gde je planiran intenzivan razvoj turizma (Vlasina Rid, Vlasina Stojkovićeve i Vlasina Okruglica) predviđena izrada odgovarajućih detaljnih urbanističkih planova kao i poseban plan opšteg uređenja jezera sa priobaljem.

U tom kontekstu misija je ovog Master plana sledeća:

- da na temelju situacione i tržišne analize predloži prihvatljivi i racionalni razvojni koncept turizma podoban za akviziciju domaćih i internacionalnih investitora;
- da posluži kao input za nadolazeće detaljne urbanističke planove i regulaciju;
- te da pruži okvir za upravljanje turističkim projektom Vlasina.

Uzimajući to u obzir ovaj Master plan saglasno internacionalnim standardima planiranja, razvoja i upravljanja turističkim destinacijama, nužno će morati preispitati date gabarite i sadržaje turističkog razvoja u okviru spomenutih planova, a kako bi u konačnici otvorio proces razvoja prema zahtevima konkurentne turističke industrije.



### 3. Tržišna evaluacija turističkih atrakcija Vlasine

Uvidom u načinjene prostorno planske dokumente uočava se mnoštvo prirodnih i antropogenih turističkih atrakcija s kojima obiluje širi prostor Vlasine. Pitanje je međutim na koji način je ove atrakcije uz razvoj turističke infrastrukture i opreme dovesti u poziciju da generišu domaće i međunarodno turističko tržište i na taj način obezbede privatne investicije s minimalnim rizicima.

Karakteristično je za praksu turističkog planiranja da se ponekad vrednost atrakcija precenjuje jer se na iste gleda kao na izvor tzv. komparativnih prednosti pojedinih zemalja i regija. Međutim ono što nas u kontekstu ovog Master plana zanima jest snaga nasleđenih atrakcija Vlasine koje su mogući izvor tzv. konkurentskih prednosti budući da, konkurentske prednosti jesu objektivna osnova za preuzimanje preduzetničkih rizika (investicije). Van svake je sumnje da u uslovima globalizacije investitorima su danas dostupne informacije o ulagačkim potencijalima, ako ne na globalnom onda najmanje na regionalnom nivou pa u tom smislu svako turističko područje mora ponuditi minimum atraktivnosti za preuzimanje investicionih rizika. Drugim rečima mora se obezbediti povraćaj na investicije u okviru uobičajenih standarada za jednu određenu industriju.

Budući su investicije u turističku industriju zapravo investicije u nekretnine koje pretpostavljaju ulaganja na duži rok, logično je da globalni / regionalni investitori evaluiraju opcije koje su im na raspolaganju na području šire Jugoistočne Evrope, neovisno da li je reč o morskim letovalištima na Jadranu ili Crnom moru, bugarskim, srpskim ili bosanskim planinama ili pak srpskim, rumunjskim, bugarskim ili bosanskim banjama. Zbog toga se za konstruktivnu i ubedljivu prezentaciju internacionalnim ili domaćim investitorima nužno mora objektivizirati poslovni potencijal atrakcija s obzirom na internacionalne tržišne trendove i okvire.

U tom smislu smo proveli tržišnu evaluaciju turističkih atrakcija Vlasine s pozicije konkurentskih prednosti i nedostataka, a kako bi objektivizirali poslovno-investicioni potencijal. Ova je evaluacija učinjena putem sledećih koraka:

- SWOT analiza, a na bazi nekoliko boravaka na prostoru Vlasine, uvida u dokumentaciju i načinjene planove te napose vlastite fotodokumentacije o Vlasini;
- kvantitativna analiza podobnosti lokacije s aspekta interesa različitih interesnih skupina;
- benčmark analiza kao primera oglednih praksi u svetu, te
- na bazi toga smo izveli konačnu evaluaciju konkurentskih snaga i slabosti područja Vlasine sa stajališta globalnih pravila igre u razvoju turističkih destinacija.

#### 3.1. SWOT analiza

Predstavlja procenu ključnih faktora koji karakterišu atraktivnost i privlačnost područja Vlasine kao turističke destinacije, kao i onih faktora koji mogu uticati na razvoj turizma u regionu. Pojedinačna SWOT analiza je urađena za svaki od sledećih elemenata:

- resursi i prirodni uslovi,

- socijalni i ekonomski profil,
- infrastruktura (saobraćajna, opšta i turistička),
- turističko poslovanje,
- turistička organizacija i marketing destinacije,
- trendovi u turističkoj industriji,
- konkurencija,
- pravno i političko okruženje,
- ekonomsko okruženje.

Glavni inputi za napravljenu SWOT analizu su dobiveni iz temeljne analize postojeće dokumentacije koja je dosada urađena za područje Vlasine (prostorna, razvojna, privredna i ekološko-zaštitna), te iz obilaska terena i individualnog intervjuisanja najvažnijih ključnih subjekata, ali i iz analize evropskog i svetskog tržišta kao i trendova koji su na snazi u širem okruženju.

Identifikovane su sledeće jakosti i nedostaci:

<b>RESURSI I PRIRODNI USLOVI</b>
<b>Jakosti</b>
Predio izuzetnih odlika pod zaštitom Republike Srbije
Spoj planinskog platoa i jezera na atraktivnoj nadmorskoj visini
Razigranost pejzaža / maestralni vidici i pogledi
<b>Nedostaci</b>
Komercijalno korišćenje vode jezera za električnu energiju (padovi nivoa vode)
Divlja gradnja bez korišćenja simbola i lokalnih elemenata u arhitekturi
<b>SOCIJALNI I EKONOMSKI PROFIL</b>
<b>Jakosti</b>
Brži privredni oporavak od opština u okruženju
Privreda bazirana na malim i srednjim preduzećima
Turizam prepoznat kao važan faktor razvoja opštine
<b>Nedostaci</b>
Depopulacija i starosna struktura stanovništva
Nezaposlenost
Nedovoljan broj stručnih turističkih radnika
<b>INFRASTRUKTURA (SAOBRAĆAJNA, OPŠTA I TURISTIČKA)</b>
<b>Jakosti</b>
Dovršeni planovi infrastrukture kao i započeti projekti
Povoljan saobraćajni položaj (blizina E-75, jednaka udaljenost od tri aerodroma)
Prioritet Nacionalnog investicionog plana
<b>Nedostaci</b>
Nedovoljno razvijena mreža saobraćajnica
Nedovoljno razvijena opšta infrastruktura (kanalizacija, vodovod, struja)
Nepostojeća turistička infrastruktura na Vlasinskom jezeru

<b>TURISTIČKO POSLOVANJE</b>
<b>Jakosti</b>
Delatnost tokom cele godine
Individualne inicijative privatnih preduzetnika
Otvorenost novim idejama i konceptima
<b>Nedostaci</b>
Mala baza hotelskih kapaciteta
Nizak nivo kvaliteta
Nedostatak uslužnih sadržaja
<b>TURISTIČKA ORGANIZACIJA I MARKETING DESTINACIJE</b>
<b>Jakosti</b>
Ime Masina prepoznato na regionalnom turističkom tržištu
Inicijativa TO Surdulica u izradi marketinških materijala i promociji
<b>Nedostaci</b>
Nizak budžet TO
Promotivni materijali izrađeni uglavnom za tržište Srbije
Nepostojanje informativnog centra na jezeru

Identifikovane su i sledeće mogućnosti i pretnje:

<b>TRENDOVI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI</b>
<b>Mogućnosti</b>
Uticaj Interneta i elektronske trgovine na promociju i distribuciju turističkih proizvoda
Savremeni turista - u potrazi za novim iskustvom i teži kraćim odmorima
Mega trend - zdravlje i aktivnosti sa autentičnim doživljajima
<b>Pretnje</b>
Očekivanje visokog nivoa kvaliteta
Sve veći broj novih i interesantnih destinacija i proizvoda
Neprestana inovacija turističkih proizvoda i njihove promocije
<b>KONKURENCIJA</b>
<b>Mogućnosti</b>
Među regionalna prekogranična saradnja (Bugarska, Makedonija)
Učenje iz pozitivnih iskustava drugih sličnih projekata
Efikasna primena internacionalnih standarda (smanjenje troškova, veći prihodi)
<b>Pretnje</b>
Elektronički pristup distributivnim kanalima - globalna konkurencija
Strateško opredeljenje na turizam zemalja u okruženju
Sve jača diversifikacija proizvoda



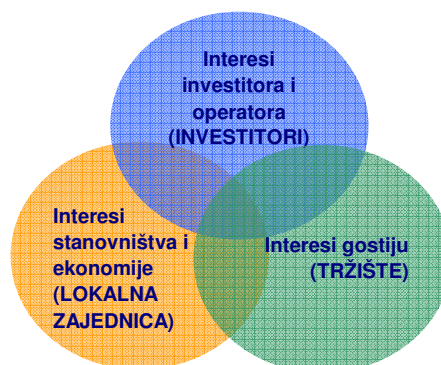
PRAVNO I POLITIČKO OKRUŽENJE	
<b>Mogućnosti</b>	
Turizam kao strateška privredna grana Republike Srbije	
Jačanje i modernizacija institucionalnog sistema državne i lokalne uprave	
Uznapredovali proces pristupanja evropskim integracijama	
<b>Pretnje</b>	
Politička nestabilnost	
Neispunjenje uslova integracije u EU	
Nepromenjeni zakonodavni okviri	
EKONOMSKO OKRUŽENJE	
<b>Mogućnosti</b>	
Velike rezerve NBS-a namenjene ulaganju	
Raspoloživost Nacionalnog investicionog fonda	
Podsticajne mere malom i srednjem preduzetništvu	
<b>Pretnje</b>	
Nezaposlenost i stručnost za obavljanje turističke delatnosti	
Nekontrolisani razvoj nekretnina	
Usporena privatizacija i restrukturisanje privrede	

SWOT analiza iako pokazuje određene činjenice, nije dovoljna sama po sebi da ukaže koje su realne vrednosti šireg prostora Vlasinskog jezera predodređenog za razvoj turizma. Stoga sledeći korak, kvantitativna analiza predmetnog prostora namenjenog za razvoj, pokazaće više detaljnije aspekte lokacije.

### 3.2. Kvantitativna analiza lokacije

#### **Kriterijumi evaluacije prema različitim interesnim grupama**

Atraktivnost i pogodnost lokacije se različito vrednuje sa aspekta različitih interesnih grupa. Tako se jedni kriterijumi primenjuju na potencijalne goste hotela a drugi na investitore i operatore te na stanovništvo i ekonomske subjekte koji se nalaze u okruženju predviđene realizacije projekta. Stoga su prilikom selekcije uzete u razmatranje tri različite interesne grupe koje su presudne za evaluaciju:



Vrednosni kriterijumi razlikuju se u zavisnosti od različitih interesnih grupa, tako da su svakom kriterijumu pripisani različiti ponderi u odnosu na razvojni scenario. Do toga se dolazi postupkom ponderisanja svakog kriterijuma u zavisnosti od toga koja se

konceptualna orijentacija sledila prilikom evaluacije lokacije (od 1 = manje važno do 3 = veoma važno). Različite grupe i njihovi vrednosni kriterijumi objašnjeni su u nastavku.

### 1. Pogodnost i atraktivnost sa aspekta tržišta/gosta

Ovde se radi o evaluaciji sa aspekta tržišta/potencijalnog gosta destinacije. Važni parametri za gosta obuhvataju opštu dostupnost i dostupnost turističkih atrakcija, turističke infrastrukture, blizina većeg mesta kao i šire okruženje lokacije obuhvatajući npr. smetnje (buka, prljavština, zagađenost).

### 2. Pogodnost i atraktivnost sa aspekta zajednice/destinacije

Lokacija u ovom pogledu ima uticaj na životnu sredinu. Osnovna pitanja se odnose na postojanje komunalne infrastrukture i integraciju u postojeći / budući saobraćajni sistem. Suštinsko za zajednicu je i stimulacija lokalne privrede (sa kupovinom i potrošnjom, čime se naročito stimuliše lokalni biznis). Uticaj izgradnje objekata na postojeću rezidencijalnu strukturu (stanovnike) znatno varira u zavisnosti od lokacije do lokacije.

Takođe je za lokalnu vlast značajna i raspoloživost parcela, tj. da li je prostor dostupan svim zainteresovanim investitorima ili uslovi kupovine i sticanja vlasništva predstavljaju barijere za kupovinu parcela.

### 3. Pogodnost i atraktivnost sa aspekta investitora / operatora

Važni kriterijumi za operatore su pogodnost lokacije za ograničavanje operativnog poslovanja smeštajnih i ostalih kapaciteta kao što su mogućnosti dostave, mogućnosti pristupa itd., infrastruktura parcela kao npr. raspoloživi priključci za kanalizaciju itd., vidljivost sa ostalih predela lokacije i jednostavan pristup (peške / organizovanim prevozom) do turističkih sadržaja, mogućnosti eventualnog dodatnog proširenja građevnog zemljišta i sl.

U finansijskom pogledu takođe je neophodno posebno tretirati troškove kupovine parcele i/ili povezane troškove i naknadne troškove izgradnje.

Procena pogodnosti lokacije obavlja se u formi bodovnog ocenjivanja, a u procesu ocenjivanja priloženom u nastavku.

a) Različiti ponderi za pojedinačne vrednosne kriterijume

Ponderi	Kriterijumi za atraktivnost / pogodnost lokacije su...
3	... veoma važni
2	... važni
1	... manje važni

b) Vrednosna skala od 1 do 5 bodova koja se odnosi na atraktivnost i pogodnost potencijalne lokacije za pojedinačne vrednosne kriterijume

<b>Bodovi</b>	<b>Procena pogodnosti lokacije</b>
<b>5</b>	<b>Izvanredno</b>
<b>4</b>	<b>Dobro</b>
<b>3</b>	<b>Srednje</b>
<b>2</b>	<b>Loše</b>
<b>1</b>	<b>Veoma loše</b>

- c) Množenjem pondera (1-3) sa vrednosnim faktorom (bodovi od 1-5) rezultuje u teoretski minimalnom broju bodova od 1 i maksimalnom broju bodova od 15 za svaki pojedinačni kriterijum.
- d) Da bi se svakoj interesnoj grupi dala jednaka težina, određuje se prosečna vrednost za svaku interesnu grupu (zajednicu, tržište i investitore). Da bi se dobila opšta ocena obračunava se prosečna vrednost ove tri interesne grupe (prosečne vrednosti svake interesne grupe).

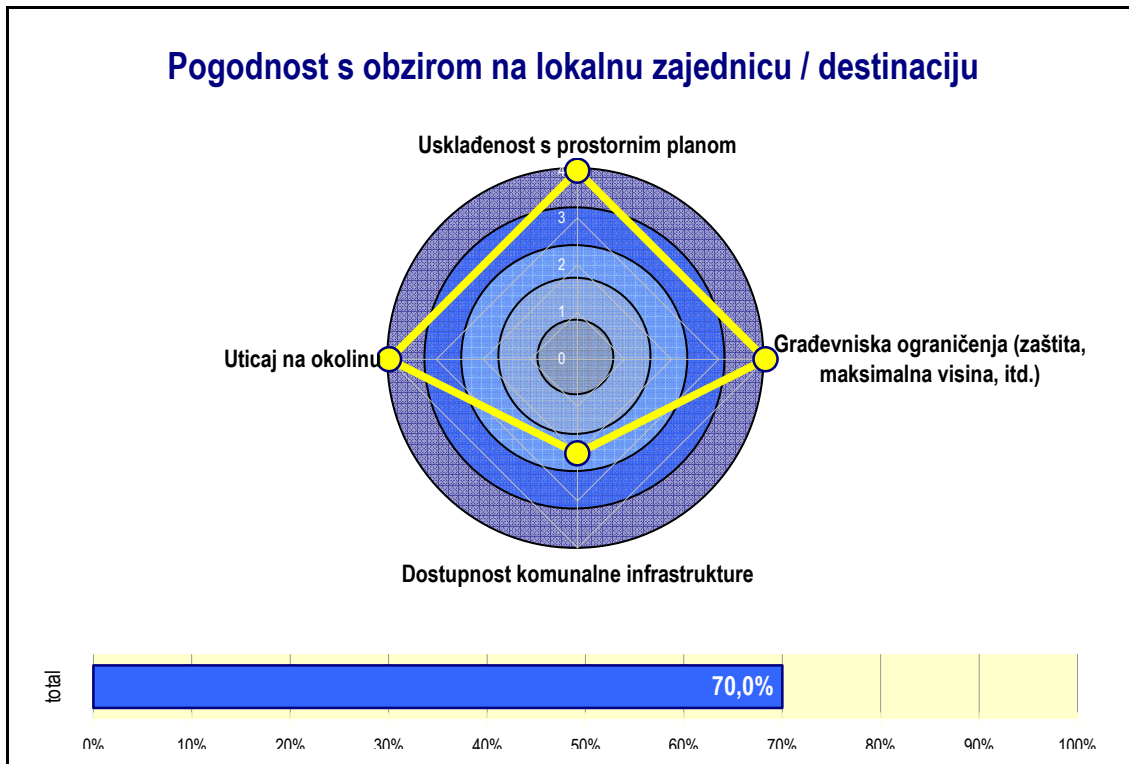
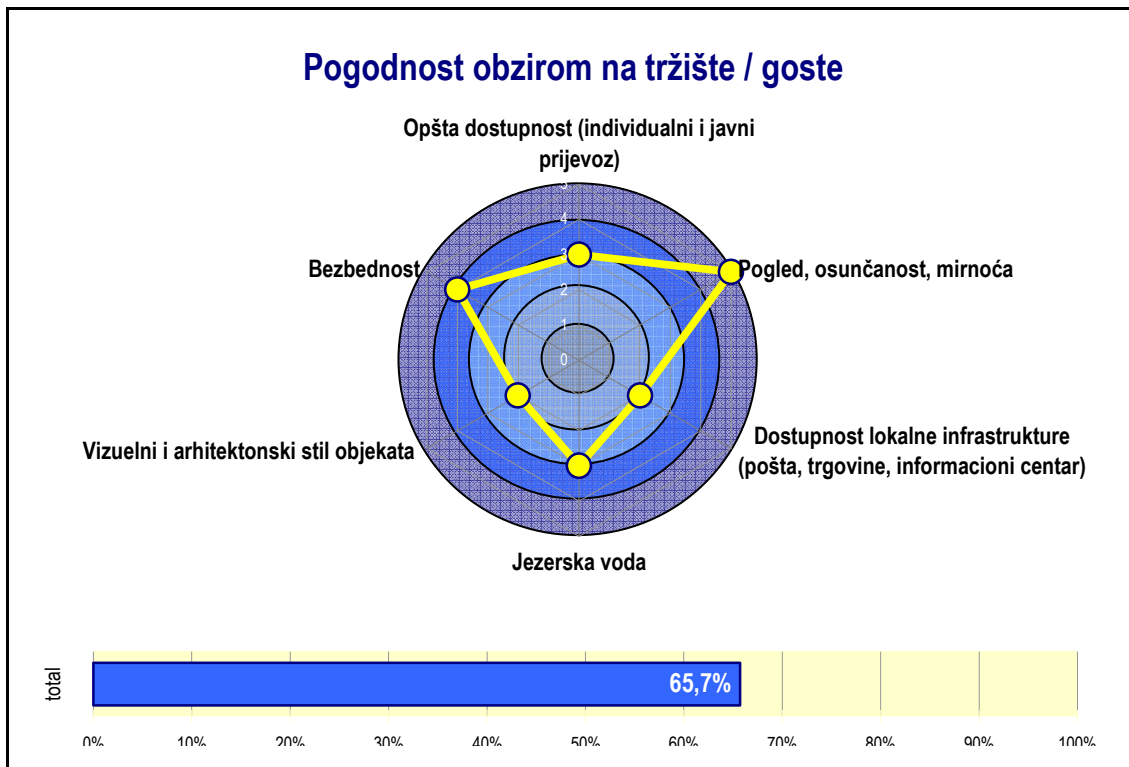
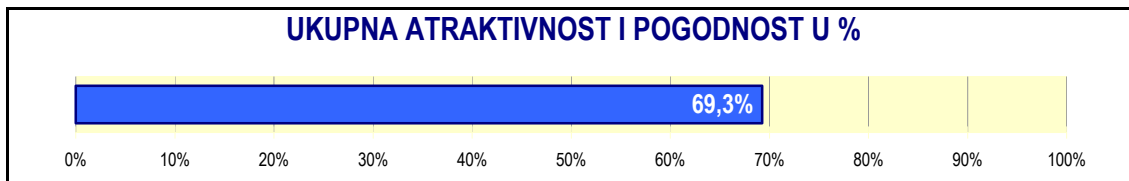
Individualno ocenjivanje lokacije se obračunava prema sledećim poenima u tabeli:

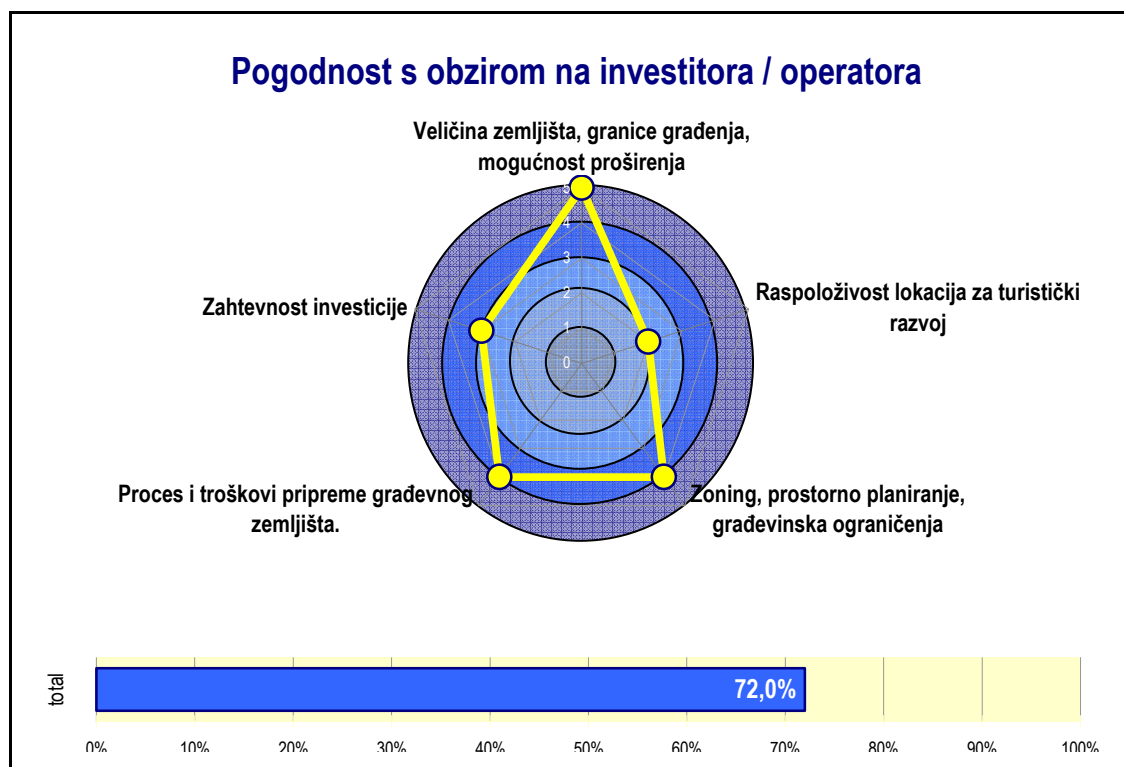
<b>Ukupan broj poena</b>	<b>Pogodnost</b>
<b>100 - 85 %</b>	<b>Izvanredna</b>
<b>84 - 65 %</b>	<b>Dobra</b>
<b>64 - 55 %</b>	<b>Ograničena</b>
<b>54 - 45 %</b>	<b>Veoma ograničena</b>
<b>Ispod 45 %</b>	<b>Nepogodno</b>

### **Ocena lokacije**

U nastavku se prezentuje ocena lokacije po pojedinom aspektu

Kriterijumi za ocenu atraktivnosti i pogodnosti lokacije Vlasinsko jezero	Važnost	Ocena	Napomene
	3 - vrlo važno 2 - važno 1 - manje važno	5 - odlično 4 - dobro 3 - prosečno 2 - loše 1 - vrlo loše 0 - neocenjeno	
Pogodnost obzirom na tržište / goste		<b>66%</b>	
Opšta dostupnost (individualni i javni prijevoz)	3	3	Autoput je u procesu izgradnje i prolaziće na samo 30 km od samog jezera šta daje mogućnost turističkog označavanja na samom autoputu. Avionski prevoz ima relativno dobru poziciju zbog otprilike 100 km udaljenosti od tri aerodroma (Niš, Skoplje i Sofija). Železnički prevoz na isti način kao i autoput tangira ovo područje, ali ima manji uticaj zbog loše opšte situacije. Interna povezanost i dostupnost turističkih centara na jezeru je dobrog kvaliteta sa potrebom modernizovanja dela istih, kao i izgradnje novih asfaltiranih lokalnih puteva koji danas nisu kategorizovani.
Pogled, osunčanost, mirnoća	3	5	Jezero ima dobru ekspoziciju prema jugu gde je planirana većina budućih turističkih kapaciteta. Izuzetni osećaj mirnoće i širokih pogleda sa impresivnim vizurama jezerskog kraja.
Dostupnost lokalne infrastrukture (pošta, trgovine, informacijski centar)	2	2	Na području postoji neadekvatna ponuda trgovina i ostalih pratećih sadržaja. (banke, informacijski centar, bankomati, ponuda hrane i pića).
Jezerska voda	2	3	Voda na jezeru je visokog kvaliteta i nezagađena je. Voda se eksploatiše za sistem hidroelektrana i dolazi do pada nivoa vode. Za vreme cele godine jezero je neprikladno za kupanje (vrlo hladna voda).
Vizuelni i arhitektonski stil objekata	2	2	Različiti stilovi građenja, dosta ilegalne gradnje, nepovezanost u vizuelnom smislu sa regijom.
Bezbednost	2	4	Dobar osećaj bezbednosti, policijska stanica na Okruglici.
Pogodnost s obzirom na lokalnu zajednicu / destinaciju		<b>70%</b>	
Usklađenost s prostornim planom	3	4	Vlasina je predeo izuzetnih odlika koja ima i poseban prostorni plan. Ilegalna gradnja dovodi u pitanje prostorne planove i planove zaštite jezera.
Građevinska ograničenja (zaštita, maksimalna visina, itd.)	3	4	Ograničenja su u skladu sa opštim karakteristikama predela izuzetnih odlika, relativno velika sloboda za razvoj turističkih sadržaja.
Dostupnost komunalne infrastrukture	3	2	Problem vodosnabdevanja zbog neizgrađenosti vodovoda. Kanalizacioni sistem polu prstena je u procesu građenja. Potrebna dodatna ulaganja u elektroenergetsku mrežu u vidu budućih zahteva.
Uticaj na okolinu	3	4	Kontrolisani i planirani turistički razvoj pozitivno utiče na okolinu u vidu vraćanja stanovništva i pokretanja lokalne privrede.
Pogodnost s obzirom na investitora / operatora		<b>72%</b>	
Veličina zemljišta, granice građenja, mogućnost proširenja	3	5	Velika količina zemljišta na raspolaganju investitorima sa neograničenim mogućnostima proširenja.
Raspoloživost lokacija za turistički razvoj	3	2	Mogućnost problema otkupa zemlje za razvoj projekata u vidu vlasništva više vlasnika nad određenim delom zemljišta pogodnim za razvoj.
Zoning, prostorno planiranje, građevinska ograničenja	3	4	Prostorni planovi turističkih centara na jezeru su u procesu izrade i neće uvoditi neke značajnije promene u donosu na sadašnje planove višeg reda (opštine i Vlasine).
Proces i troškovi pripreme građevnog zemljišta.	3	4	Proces prenamene zemljišta kao i njegove pripreme je troškovno nizak.
Zahtevnost investicije	3	3	Ukupni iznos turističkog razvoja turizma na Vlasini je visok, ali kada se raspodeli na pojedinačne projekta on je prosečan za takvu vrstu investicije.
<b>UKUPNA ATRAKTIVNOST I POGODNOST U %</b>		<b>69%</b>	





Zona razvoja turizma na Vlasinskom jezeru, sa sprovedenom analizom i ocenom, pokazuje da ovaj region omogućuje u tržišnom smislu kvalitetne razvojne opcije, pošto se ovde radi u velikoj većini o nerazvijenom i građevinski neizgrađenom području, štaviše radi se o prostoru iznimnih ekoloških vrednosti. Zbog te činjenice lokacije ima pozitivne implikacije odnosno dobru pogodnost obzirom na lokalnu zajednicu i destinaciju, jer će se podići nivo kulture građenja, ali i jednako tako infrastruktura koja je već u procesu građenja donjeće smanjenje štetnog uticaja na okolinu. Dodatno se generišu nova radna mesta kao i šta se povećavaju multiplikatorni efekti privrednog razvoja. Najbolje ocene prema kriterijumima daje pogodnost sa aspekta investitora, gde je na raspolaganju velika količina slobodnog zemljišta (pod pretpostavkom da se može otkupiti ili staviti pod neki režim upravljanja), prostorni planovi višeg reda su u korist kvalitetnog razvoja turizma te proces i ostali troškovi pripreme zemljišta su relativno niski tako da ovi kriterijumi ne stvaraju prepreke za budući razvoj.

Nakon SWOT analize kao i kvantitativne analize lokacije, sagledani su interni aspekti koji utiču na razvoj, no ipak još je potrebno analizirati ključne faktore uspeha u razvoju inernacionalnih projekata sličnih karakteristika a koji su već etablirani i funkcionišu na turističkom tržištu.

### 3.3. Benčmark analiza

Prilikom izrade benčmark analize polazni osnov je bila situacija na domaćem tržištu gde se pokazalo kako novi projekti imaju razmerno niži rang ambicija, računajući samo na lokalno tržište i to srednjeg nivoa kvaliteta. Kako domaće tržište pokazuje ograničenu tražnju za projektima viših nivoa kvaliteta proizvoda, primeri oglednih praksi iz sveta pokazuju uzor kako bi se moglo od početka razvoja ovog projekta moglo respektirati svetska pravila igre.

Druga činjenica koja je bila osnov prilikom izrade benčmark analize jeste ta da u svetu postoje dva načina razvoja turističkih destinacija na/oko jezera. Prvi je primer tzv.

evropskog modela razvoja jezerskih destinacija koje su započele svoj razvoj još u 19. veku iz malih mesta/sela a u zadnjih 15 godina su počeli širiti svoju paletu turističkih proizvoda i obezbeđivati celoviti lanac vrednosti destinacije kako bi poslovale tokom cele godine. Ogladni primeri ovakvih evropskih modela su Neusidler See, Faaker See, Ossiacher See u Austriji, zatim Bledsko jezero u Sloveniji te Balaton u Mađarskoj. Ovaj model ima prednost da su destinacije u ovom današnjem stadiju praktički dosegle svoj maksimum fizičkog razvoja i samo mogu podizati kvalitet i cenovni nivo.

Drugi primer je tzv. angloamerički pristup gde su postojali samo prazni prostori oko jezera te se inicijalno pristupilo integrisanom razvoju celokupnog lanca vrednosti. Sva angloamerička jezera su razvijana na ovakav način, gde se u zadnjih 10-tak godina ovaj model počeo primenjivati i u Evropi na mestima gde je to još moguće. Prednost ovog modela je dugoročan i organski rast sa rastom tržišta, gde se unapred planom rezerviša prostor za daljnji razvoj i moguće kontrolisati stepen razvoja.

Obzirom da je Vlasinsko jezero još uvek devičanski prostor podoban za dugoročan i organski razvoj, mišljenja smo da u ovom projektu treba pristupiti angloameričkim principom razvoja, i stoga smo napravili analizu tri angloamerička primera koji mogu poslužiti kao svojevrsan reper za razvoj turizma na Vlasinskom jezeru.




U skladu sa time uzeli smo u obzir sledeće kriterijume:

- resursni i atrakcijski osnov projekta
- pozicioniranje destinacije te struktura proizvoda
- vrste i strukturu smeštajnih kapaciteta
- nivo kvaliteta proizvoda i usluga

U nastavku dajemo pregled odabranih benčmark projekata:

Lake Louise, Alberta, Kanada	
	
	
	
	
	
Informacije o destinaciji	
<p>Lake Louise je locirano u Banff nacionalnom parku, oko 184 km zapadno od Kalgarija, Alberta, Kanada i 60 km zapadno od grada Banff. Banff nacionalni park je najstariji kanadski nacionalni park, osnovan 1885. u kanadskim Rocky planinama je lociran 120 kilometara zapadno od Kalgarija i sadrži 6,6 km<sup>2</sup> planinskog terena s brojnim glečerima i ledenim poljima, gustom šumom i planinskim proplancima. Provincijske šume i Yoho nacionalni park su komšije prema zapadu, dok Kootenay nacionalni park je lociran prema jugu. Glavni komercijalni centar parka je grad Banff, u dolini reke Bou koji ima sve potrebne sadržaje koje mesto treba da ima (trgovine, restorani, barovi, pozorište, bioskop, banka itd.).</p>	
Turistička infrastruktura	
Leto	Zima
Pešačke / biciklističke staze Jezerska oprema (brodići, pedaline) Konjički ranč / kočije Informacioni punktovi / vidikovci Golf teren Gondole, turistička železnica	Ski i langlauf staze Zimska sportska hala Staze i oprema za penjanje glečerima Pseće zaprege Event centar Heliport
Turistički proizvodi i usluge	
Leto	Zima
Odmor Golf Ribolov, ture brodom po jezeru Sportsko - rekreacione vodene aktivnosti Pešačenje, biciklizam, ture okolinom Jahanje, streličarstvo, posmatranje	Odmor Skijanje, snowboarding, langlauf Zimski sportovi - hokej, klizanje Istraživanje okoline - pećine, planinarenje Zimski ribolov, zimske zaprege Banff zimski festival
Smeštaj	
Komercijalni	Rezidencijalni
Fairmont Chateau (521 soba) Lake Louise Inn (232 sobe) Deer Lodge (73 sobe) Mountaineer Lodge (78 soba) Fairmont Springs Golf & Spa (770 soba) Mount Royal Hoel (135 soba) Juniper Hotel (52 sobe) Fox All Suite Hotel (jun 2007. otvorenje) Delta Royal Lodge (99 soba) Resort Hotel & Conference Centre (211 soba)	Lake Louise Condominiums (120 jedinica) Banff Rocky Mountain Resort (vile, kondoteli, apartmani) - oko 300 jedinica Storm Mountain Lodge & Cabins (80 jedinica) Moraine Lake Lodge (34 jedinice) Baker Creek Chalets (30 jedinica) Brewster Kananaskis Guest Ranch (40 soba)



Maligne Lake, Alberta, Kanada					
	<p><b>Informacije o destinaciji</b></p> <p>Maligne jezero je najveće prirodno jezero u kanadskim Rocky planinama (u sklopu Jasper nacionalnog parka) koje su pokrivene snegom i ledom, i dugo je 22 km. Otvorena šuma bora i smreke je dom mnogih divljih životinja poput grizlija, crnog medveda, vukova, jelena, museva i specijalnih vrsta orlova. Turistički razvoj ovog jezera je podstaknut sa pisanjem Marije Šafer o lepotama jezera i okoline, pa se sa vremenom ova destinacija pretvorila u veliki turistički centar. Ova destinacija ima više mesta oko jezera tako da u ovom slučaju glavni hoteli (anker hoteli) preuzimaju na sebe glavne funkcije mesta (okupljališta, restorani, barovi, zabava) dok se na jezeru kreira turistička infrastruktura. Ove godine Jasper nacionalni park slavi 100 godina od osnivanja.</p>				
	<p><b>Turistička infrastruktura</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Leto</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Informacioni centar sa interpretacijom            Centar za vodene aktivnosti            Pešačko-planinarske staze            Trgovine za sportsko-ribolovnu opremu            Žičara            Konjički ranč         </td> <td>           Ski i langlauf staze (na obodu destinacije)            Istraživački putevi            Crosscountry ski utrke            Festival vina i sira         </td> </tr> </tbody> </table>	Leto	Zima	Informacioni centar sa interpretacijom Centar za vodene aktivnosti Pešačko-planinarske staze Trgovine za sportsko-ribolovnu opremu Žičara Konjički ranč	Ski i langlauf staze (na obodu destinacije) Istraživački putevi Crosscountry ski utrke Festival vina i sira
Leto	Zima				
Informacioni centar sa interpretacijom Centar za vodene aktivnosti Pešačko-planinarske staze Trgovine za sportsko-ribolovnu opremu Žičara Konjički ranč	Ski i langlauf staze (na obodu destinacije) Istraživački putevi Crosscountry ski utrke Festival vina i sira				
	<p><b>Turistički proizvodi i usluge</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Leto</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           Odmor za porodice            Ture brodom po jezeru            Pešačenje, biciklizam, planinarenje            Ribolov, posmatranje flore i faune            Turing okolinom         </td> <td>           Odmor za porodice            Skijanje (nije u sklopu destinacije)            Specijalni interesi            Turing            Istraživanje i posmatranje         </td> </tr> </tbody> </table>	Leto	Zima	Odmor za porodice Ture brodom po jezeru Pešačenje, biciklizam, planinarenje Ribolov, posmatranje flore i faune Turing okolinom	Odmor za porodice Skijanje (nije u sklopu destinacije) Specijalni interesi Turing Istraživanje i posmatranje
Leto	Zima				
Odmor za porodice Ture brodom po jezeru Pešačenje, biciklizam, planinarenje Ribolov, posmatranje flore i faune Turing okolinom	Odmor za porodice Skijanje (nije u sklopu destinacije) Specijalni interesi Turing Istraživanje i posmatranje				
<p><b>Smeštaj</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Komerrijalni</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Rezidencijalni</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           The Jasper Inn Alpine Resort (198 soba)            Fairmont Jasper Park Lodge (446 soba)            Marmot Lodge (107 soba)            Astoria Hotel (35 soba)            Pyramid Lake Resort (90 jedinica)            The Chateau Jasper (119 soba)            Lobstick Lodge (139 soba)         </td> <td>           Luksuzne brvnare (100 jedinica)            Mount Robson, Sawridge i Tonquin Inn (200 jedinica)            Amethyst lodge (97 soba/apartmana)         </td> </tr> </tbody> </table>		Komerrijalni	Rezidencijalni	The Jasper Inn Alpine Resort (198 soba) Fairmont Jasper Park Lodge (446 soba) Marmot Lodge (107 soba) Astoria Hotel (35 soba) Pyramid Lake Resort (90 jedinica) The Chateau Jasper (119 soba) Lobstick Lodge (139 soba)	Luksuzne brvnare (100 jedinica) Mount Robson, Sawridge i Tonquin Inn (200 jedinica) Amethyst lodge (97 soba/apartmana)
Komerrijalni	Rezidencijalni				
The Jasper Inn Alpine Resort (198 soba) Fairmont Jasper Park Lodge (446 soba) Marmot Lodge (107 soba) Astoria Hotel (35 soba) Pyramid Lake Resort (90 jedinica) The Chateau Jasper (119 soba) Lobstick Lodge (139 soba)	Luksuzne brvnare (100 jedinica) Mount Robson, Sawridge i Tonquin Inn (200 jedinica) Amethyst lodge (97 soba/apartmana)				

Lake Tahoe, Nevada, SAD				
  	<b>Informacije o destinaciji</b>			
	<p>Jezero Tahoe (drugo najdublje jezero u SAD-u) smešteno u Sierra Nevada planinama, locirano uzduž granice između Kalifornije i Nevade. Jezero je poznato po bistroj vodi i panorami okolnih planina. Područje je središte mnogih ski rizortova i letnje rekreacije. Na južnoj obali dominira najveći grad jezera South Lake Tahoe, Kalifornija, koje graniči s gradom Stateline u Nevadi, dok Tahoe grad u Kaliforniji je lociran na severozapadnoj obali jezera. Destinacija je većinom usmerena ka turizmu s velikim brojem prodavnica, restorana, hotela, ski resortom, kasinama i rezidencijalnim sadržajima.</p>			
	<b>Turistička infrastruktura</b>			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Leto</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Plaže i centri za vodene aktivnosti  Fitness i spa centri  Golf teren  Pešačko-biciklističke staze  Tahoe Event Centar  Kasina </td> <td> Smučarske staze i ski liftovi  Zimska takmičenja  Langlauf staze  Ski centar </td> </tr> </tbody> </table>	Leto	Zima	Plaže i centri za vodene aktivnosti Fitness i spa centri Golf teren Pešačko-biciklističke staze Tahoe Event Centar Kasina
Leto	Zima			
Plaže i centri za vodene aktivnosti Fitness i spa centri Golf teren Pešačko-biciklističke staze Tahoe Event Centar Kasina	Smučarske staze i ski liftovi Zimska takmičenja Langlauf staze Ski centar			
<b>Turistički proizvodi i usluge</b>				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Leto</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Odmor  Golf  Igre na sreću  Kruzing jezerom  Pešačenje, planinarenje, biciklizam  Vodne aktivnosti, ribolov </td> <td> Odmor  Sportsko i rekreaciono skijanje  Wellness / spa  Aktivnosti na snegu  Zimski kruzing jezerom  Zimski festival - sajam </td> </tr> </tbody> </table>	Leto	Zima	Odmor Golf Igre na sreću Kruzing jezerom Pešačenje, planinarenje, biciklizam Vodne aktivnosti, ribolov	Odmor Sportsko i rekreaciono skijanje Wellness / spa Aktivnosti na snegu Zimski kruzing jezerom Zimski festival - sajam
Leto	Zima			
Odmor Golf Igre na sreću Kruzing jezerom Pešačenje, planinarenje, biciklizam Vodne aktivnosti, ribolov	Odmor Sportsko i rekreaciono skijanje Wellness / spa Aktivnosti na snegu Zimski kruzing jezerom Zimski festival - sajam			
<b>Smeštaj</b>				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #000080; color: white;">Komerrijalni</th> <th style="background-color: #000080; color: white;">Rezidencijalni</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Hoteli - preko 30 hotela sa oko 2.000 ključeva u sobama i apartmanima  Kondoteli - 8 kondotela sa 426 ključa  Resorti - svaka od tri iskustvena dela jezera ia po jedan resort koji uključuje i hotele i privatni smeštaj  Moteli - nekoliko motela za mlađu populaciju kapaciteta do 200 soba  Kampovi - 10 kampa sa kapacitetom od 4.000 osoba </td> <td> Apartmani - u svim delovima oko 600 smeštajnih jedinica  Vile / challettes - preko 400 jedinica  Kolibe - oko 200 jedinica </td> </tr> </tbody> </table>	Komerrijalni	Rezidencijalni	Hoteli - preko 30 hotela sa oko 2.000 ključeva u sobama i apartmanima Kondoteli - 8 kondotela sa 426 ključa Resorti - svaka od tri iskustvena dela jezera ia po jedan resort koji uključuje i hotele i privatni smeštaj Moteli - nekoliko motela za mlađu populaciju kapaciteta do 200 soba Kampovi - 10 kampa sa kapacitetom od 4.000 osoba	Apartmani - u svim delovima oko 600 smeštajnih jedinica Vile / challettes - preko 400 jedinica Kolibe - oko 200 jedinica
Komerrijalni	Rezidencijalni			
Hoteli - preko 30 hotela sa oko 2.000 ključeva u sobama i apartmanima Kondoteli - 8 kondotela sa 426 ključa Resorti - svaka od tri iskustvena dela jezera ia po jedan resort koji uključuje i hotele i privatni smeštaj Moteli - nekoliko motela za mlađu populaciju kapaciteta do 200 soba Kampovi - 10 kampa sa kapacitetom od 4.000 osoba	Apartmani - u svim delovima oko 600 smeštajnih jedinica Vile / challettes - preko 400 jedinica Kolibe - oko 200 jedinica			

Odabrani angloamerički benčmark projekti pokazuju sledeće sumarne zaključke:

- Iako se gore prikazane destinacije se nalaze unutar prostora od iznimne prirodne vrednosti (nacionalni park, park prirode) odnosno unutar same destinacije postoje posebna iznimna prirodna područja (parkovi), one su pristupile sistemskom razvoju turizma kreiranjem celokupnog lance vrednosti i za vreme zime i za vreme leta;
- Analizirane destinacije imaju širok spektar ponude komercijalnih ali i rezidencijalnih objekata, uglavnom prilagođene tražnji, ali i sa specijalizacijom pojedinih komercijalnih objekata. Smeštajni kapaciteti analiziranih priera se mogu sumirati na sledeći način:
  - Resort Hoteli - uglavnom tzv. full-service hoteli sa višim nivoom kvaliteta, i najčešće u sebi sadržavaju elemente dodane vrednosti (konferencijske sadržaje, wellness - spa prostore, animaciju i slično) gde cene variraju od 70 pa sve do 180 EUR, zavisno o kvaliteti hotela kao i sezoni.
  - Porodični Hoteli / Specijalizirani hoteli - hoteli koji sadrže uglavnom smeštaj i ponudu hrane i pića, dok ostale elemente ponude crpe iz same destinacije, odnosno ako je reč o specijaliziranim hotelima (za decu, sport, wellness, golf) struktura se prilagođava pozicioniranju.

Uglavnom se volumen soba (ključeva) drži u rangu od 40 do 60 u slučaju porodičnih hotela, dok specijalizirani hoteli imaju od 80 do 120 ključeva. Cene u takvim objektima se smestaju otprilike 10 do 15 % ispod full-service hotela, ali su ovde iznimka wellness i golf hoteli koji imaju više cene do 20% iznad full-service hotela

- Kondoteli, apartmani i townhouses - višestambene jedinice, različite namene zavisno o modelu upravljanja destinacijom gde se apartmani uglavnom koriste kao druga nekretnina u privatnom vlasništvu, kondoteli su u biti komercijalni smestaj koji je u privatnom vlasništvu ali vlasnici putem upravljačke kompanije izdaju svoju jedinicu kao hotelsku sobu, dok townhouses mogu biti ili u privatnom vlasništvu (čista druge nekretnina vlasnika) ili u sistemu tajmšeringa odnosno modela sell and leaseback (vlasnik kupi nekretninu i koristi je samo određeni vremenski rok, dok ostalo vreme jedinica je u sistemu komercijalnog smestaja kojim upravlja destinacijska menadžment kompanija). Cene u takvim smestajnim objektima (ukoliko su u komercijalnom sistemu) su na nivou ili nešto niže od resort hotela - pošto se uglavnom i prave te smestaju u blizini glavnog hotela.
- Vile i chalettes - jednostambene jedinice kapaciteta od 4 pa sve do 8 ležaja koje su pretežno u privatnom vlasništvu sa mogućnošću najma, sa višim nivoom kvaliteta i tako formulisanim cenama koje se formulišu od 80 pa sve do 300 EUR po danu.
- Angloamerički primeri su razvili vrlo visok nivo turističke infrastrukture koja zadovoljava potrebe svih tržišnih segmenata gostiju da li po starosti, da li po bračnom statusu odnosno prema interesovanju. Od letnje i zimske infrastrukture mogu se navesti porodične atrakcije, posebne pešačko/biciklističke/langlauf staze, razvijene sisteme kretanja po vodi, apre ski elementi i slično. Svu turističku infrastrukturu prate i sve potrebne funkcije koje inače pravi urbani centri sadržavaju: trgovine, restorani, barovi, pozorišta, bioskopi itd.
- Glavna podela turističkih proizvoda se bazira na zimske i letnje aktivnosti, ali se mogu izdvojiti sumarni proizvodi poput sledećih: odmor, specijalna interesovanja, sport i zdravlje (fitness - spa), istorija i kultura i događanja. Osim ovih proizvoda tu postoji i veliki broj zimsko-letnjih aktivnosti koje upotpunjavaju celokupni lanac vrednosti destinacija.

Upoređivanje ovih angloameričkih standarda sa trenutačnom ("devičanskom") situacijom na Vlasinskom jezeru apsolutno nije moguća, ali je vrlo važno odmah osvestiti buduće ključne subjekte u turizmu Vlasinskog jezera šta su postavljeni standardi i zahtevi internacionalnih primera, a koji se žele primenjivati na prostoru Vlasinskog jezera.

---

## 4. Zaključak

Lokacija i prostorna regulacija su odredili predio Vlasinskog jezera kao lokaliteta od iznimnih prirodnih vrednosti sa kojime štiti taj prostor od zagađenja i preteranog uticaja ljudskog faktora na vodu kao i na biodiverzitet područja. Vezano na iznimne vrednosti izrađeni su prostorno planski dokumenti u kojima se osim funkcije zaštite naglašava predodređenost na razvoj održivog turizma područja, gde se ta želja za



podsticajem razvoja turizma definiše kroz razvoj raznih turističkih proizvoda kao i raznih tipova smeštajnih (komercijalnih) turističkih objekata te prateće infrastrukture.

U planskim dokumentima navedenim u tački 2. ovog poglavlja se može konstatovati da su turistički programi navedeni u tim dokumentima profesionalno napravljeni ali uglavnom sa stanovišta planiranja i zaštite prostora.

Međutim mora se ipak konstatovati da nisu u obzir uzete realne tržišne pretpostavke za razvoj takvog projekta (ko bi ovde dolazio zbog turizma i zašto?) ali jednako tako se nije iz stručnog turističkog ugla moglo sagledati šta programski planirati na području Vlasine, da to bude održivi razvoj na način da spoji prostorno - planske inpute sa realnim i ostvarivim investicionim zahtevima te napose sa zahtevima turističkog tržišta.

Zbog takve realne činjenice pristupilo se tržišnoj evaluaciji šireg prostora Vlasinskog jezera, da bi se stvorile tržišno utemeljene i realistične pretpostavke razvoja turističke delatnosti Vlasinskog jezera. Suma sumarum ovakvog pristupa se daje u ključnom pitanju: **O čemu je ovde zapravo reč?**

Šire područje Vlasine ima samo dva relevantna faktora (resursa) koji se sa svojim karakteristikama moraju uzeti u obzir.

Jezero	Planina
	
Imidž jezera na visokom nadmorskom nivou	Visoki plato sa planinskim vrhovima pogodnim za zimske aktivnosti
Čista i pitka voda	Povezanost planinskih vrhova
Bogatstvo ribom	Endemične vrste flore i faune
Ploveća ostrva (morfološka i biotocenozna pojava)	Maestralni vidici i pogledi
	Sela (mahale) sa tradicionalnom arhitekturom

**Jezero** ima povoljan imidž zbog iznimne činjenice da je na 1.200 metara čime se ipak na određeni način diferencira od ostalih jezera u ovom delu kontinenta. Vodu jezera karakteriše visoka kvaliteta čistoće čime je povoljna za piće kao i za sportski ribolov. Specifikum ovog jezera su ploveća ostrva koja su retka i jedinstvena morfološka i biotocenozna pojava.

**Planina** predstavlja drugi faktor kojim se područje Vlasine može istaći i to činjenicom da povezani planinski lanac oko jezera koji se nadvio nad vlasinski plato omogućava

maestralne vidike i poglede sa bilo koje strane. Pošto se radi o specifičnom prirodnom habitatu, kao važan faktor se pojavljuju endemične vrste flore i faune.

Ipak ova dva relevantna faktora takođe imaju i svoju negativne strane koje prikazujemo u sledećem grafičkom prikazu:

Jezero	Planina
	
Korišćenje jezerske vode za proizvodnju električne energije (pad i rast nivoa vode)	Ograničeni potencijal za razvoj konkurentskog internacionalnog ski resorta
Temperatura vode daje nepovoljne uslove za kupanje	Nepovoljni klimatski uslovi (kiša, vetar)
Restrikcije za intervencije na obalnom pojasu jezera	Povezanost planinskog prostora sa ostalim prostorom obuhvata

Nezaobilazna činjenica je korišćenje vode jezera za proizvodnju električne energije, gde su se za vreme gradnje elektro-energetskog sistema ondašnje države, najbolje prirodne i resursne lokacije (osim Vlasine, mogu se navesti primeri Tare i Đerdapa) iskoristile radi proizvodnje električne energije, ali na način da je zaustavljen turistički razvoj. Dodatno, čak i da se ne događaju promene u nivou vode jezera radi proizvodnje električne energije, temperatura vode jezera je nepovoljna za kupanje i intenzivnije korišćenje u te svrhe. Zbog iznimnih prirodnih vrednosti i postavljenih pravila zaštite, donesene su vrlo stroge restrikcije za ikakve intervencije na obalnom pojasu jezera čime se praktično zatvara jedan veliki resurs od bilokakve tržišno utemeljene koncepcije razvoja.

Sa druge strane planina koja ima dovoljnu visinu za razvoj zimskih aktivnosti (uključujući skijanje) ali zbog internih ograničavajućih faktora (konstitucija planine, nagibi i osunčanost planine, mogućnosti duljina staza, povezanost planinskog prostora sa ostalim prostorom obuhvata) ali i zbog vanjskih ograničavajućih faktora u vidu već postojećih ski centara ali i zbog razvoja tržišno utemeljenih ski područja (Stara planina, Golija, Jahorina, Bjelašnica, Bansko) ona realno ne može postati konkurentski ski resort. Takođe ovde jak uticaj imaju i nepovoljni klimatski uslovi gde je veliki broj kišnih dana ali i snažan vetar iz pravca seerozapada čime se dodatno otežava razvoj aktivnosti (zimskih) na planini.

Uzevši u obzir napravljenu SWOT analizu, te vodeći računa o ključnim faktorima (jezero i planina) i njihovim pozitivnim i negativnim elementima, došli smo do sledećih strateških prednosti i nedostataka:



STRATEŠKE PREDNOSTI	STRATEŠKI NEDOSTACI
Devičanski prostor - još uvek moguća zaštita	Korišćenje vode jezera za proizvodnju električne energije
Povoljna geosaobraćajna pozicija u skoroj budućnosti	Depopulacija i manjak profesionalne radne snage
Start up pozicija - mogućnost izbora i inovacija	Divlja gradnja
Dovršeni planovi regulacije i razvoja infrastrukture	

Iz strateških prednosti i nedostataka započinjemo izgradnju celovitog lanca vrednosti, jer nam prednosti kažu koje elemente trebamo iskoristiti da bi što pre doveli projekat razvoja turizma na nivo ostvarenja investicija, dok nam nedostaci kažu šta trebamo izbegavati odnosno na što trebamo paziti da bi minimalizirali negativan uticaj na razvoj turizma Vlasine.

## E. STRATEŠKA VIZIJA I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE

---

### 1. Strateški kontekst

Pomoću prethodnih istraživanja, ali iz razgovora sa ključnim interesnim subjektima došli smo do zaključka da se ovde radi o prostoru koji tek treba da se turistički osmisli prema internacionalnim pravilima. Pošto je prostor Vlasine praktički na početku, formiranje strateških uporišta je vrlo važno da bi se mogla racionalna vizija turizma ovog prostora isporučiti. Dakle reč o prostoru sa potencijalom, a koji je na početku i njegova vizija i pozicioniranje se izvode iz sledećih strateških uporišta:

1. Živiti život ali ujedno i odmarati
2. Rehabilitacija tradicionalnih vrednosti i urbanističkih / arhitektonskih struktura
3. Život i razvoj u dekoncentrisanim koncentracijama kao i funkcionalna aktivacija prostora oko jezera
4. Različitost turističkih proizvoda / aktivnosti radi povezivanja opšte strukture resursa kao i fizičke infrastrukture
5. Potpuno / striktno poštivanje prirodne okoline radi očuvanja scenografije kao i razvoja rekreacionih područja
6. Inovativni resort / naselje kao centar i displej nove kulture odmora kao i novih atrakcija u rekreativnom prostoru

#### 1.1. Živiti život odmarajući se

Ljudi su oduvek težili živeti na višim nivoima, u prošlosti zbog bezbednosnih razloga, danas zbog begstva iz užurbane svakodnevnice ali i zbog pokazivanja društvenog statusa. Može se konstatovati da je život na višem nivou oduvek bio privilegija.

U slučaju šireg prostora Vlasinskog jezera, struktura mahala oko jezera kao i bogatstvo prostora sa poljoprivrednim zemljištem su davali dodatnu vrednost ovoj privilegiji promovisući zdrav i aktivan život. Ljudi na i oko jezera su se uglavnom bavili poljoprivredom i svoje proizvode jednom sedmično prodavali na pazaru u gradu. Kroz takav način života se i sačuvala kultura, tradicija i običaji Vlasinaca kroz više stoljeća.

Kako se život u urbanim centrima menjao i postajao sve dinamičniji i emocionalno i fizički zahtevniji, pogled na tradicionalni život Vlasinaca na visokom nivou je postao predmetom želja naroda Srbije da i oni barem deo svog života provedu na takav način. Kao posledica ovakvih želja prostor oko Vlasinskog jezera se počeo urbanizirati sa

vikendicama i komercijalnim smeštajnim objektima gde su građani napravili svoj vlastiti prostor za živeti život u relaksirajućem ambijentu i odmarajući se.

Zbog modernizacije i urbanizacije, prostor oko Vlasine je počeo zamirati odlaskom mladih ljudi prema većim urbanim centrima, dok u još živućim mahalama ostao stari živalj. Način življenja života odmarajući se postao je ugrožen. Ovde se postavlja pitanje zašto bi se ovakav *modus operandi* menjao? Ovim projektom se želi vratiti iskonski način življenja na i oko jezera sa inkorporiranjem novih (modernih) elemenata koji pospešuju i poboljšavaju život na visokom nivou.

## 1.2. Rehabilitacija tradicionalnih vrednosti i urbanističkih / arhitektonskih struktura

Širi prostor Vlasinskog jezera je u zadnje dve decenije napustila gotovo polovina populacije. Uticaj urbanizacije i većih privrednih centara koji su u skladu sa modernim potrebama života postale primamljive mladim ljudima koji su tražili svoj prostor da napreduju. Kao posledica odliva mladog stanovništva, na platou Vlasinskog jezera je ostalo samo staro stanovništvo koje se suočava sa problemima u svojim svakodnevnim životnim potrebama (slaba povezanost mahala, nekoliko trgovina, javni prevoz slab i sl.).

Tradicionalne vrednosti u gradnji, običaji, folklori, priče i legende i dalje su prisutne, ali im preti nestanak ukoliko se nešto ne uradi. Zadatak ovog projekta nije samo turističko oživljavanje vlasinskog kraja, već i sistematsko vraćanje ljudi na Vlasinu. Jer, turizam nije delatnost koja se implantira u neki devičanski prostor, već je delatnost koja mora saživiti sa lokalnim stanovništvom kao i u ovom slučaju vraćati ljude na Vlasinu. Mahale su neupitan simbol života Vlasine, gde se vremenom i modernizacijom kreira nova kultura izgradnje korišćenjem modernih materijala ali na način da se upotrebljavaju tradicionalni simboli i elementi gradnje.

Inernacionalni trendovi pokazuju da se sve više traže pravi i realni doživljaji i iskustva, da se traži tradicionalno i ono što je povezano uz lokalni način življenja, kulturu, folklor i tradiciju. Ukratko, traži se povratak na ono iskonsko.

Ovde se može reći da se ovaj projekat radi ne samo radi turistifikacije već i radi povratka ljudi na Vlasinu odnosno onih koji se osećaju i žele biti kao Vlasinci nekada.

## 1.3. Život i razvoj u dekoncentrisanim koncentracijama i funkcionalna aktivacija prostora oko jezera

Koncepcija aktivisanja prostora na i oko jezera zahteva primenjivanje modernih i internacionalnih pravila turizma. Turistička delatnost se bazira na principu kreiranja celokupnog lanca vrednosti i mišljenja smo da je takav lanac vrednosti moguće primeniti i na širem prostoru Vlasinskog jezera. Dosadašnja aktivacija prostora je pretežno bila rađena po principu kreiranja mahala na obodu jezera sa bazičnim funkcijama osiguravanja životnih potreba (dekoncentrisano funkcionisanje prostora), gde ovakav princip više ne zadovoljava niti funkcije elemenarnog življenja a kamoli potrebe moderne turističke delatnosti. Sam princip dekoncentrisanog aktivisanja prostora je prema našem mišljenju potrebno sistematski definisati zajedno sa kreiranjem novih dodanih vrednosti.



Dekoncentracija znači prostornu raspodelu prostora za život kao i raznih a potrebnih privrednih aktivnosti u smislene privredne-funkcionalne celine oko jezera. Ovakvim pristupom se slaže lanac vrednosti koji je usko povezan sa iskustvima određene funkcionalne celine.

Koncentracija predstavlja sažimanje svih potrebnih funkcija za funkcionisanje jednog mesta. Ovaj pristup je važan prvenstveno radi kreacije mesta koje je sposobno za život kao i za turističku delatnost za vreme cele godine. Stoga je potrebno, a radi dugoročne turističke aktivacije prostora oko Vlasinskog jezera, kreirati barem jedno mesto koje ima sve potrebne funkcije za život.

Kako su dekoncentrisane koncentracije tzv. "oaze" u prostoru potrebno ih je i međusobno povezati i aktivirati raznim dodanim elementima poput puteva za pešake / bicikle, raznim vidikovcima (visoki nivo) ali putem plovidbe na jezeru električnim brodićima.

#### 1.4. Različitost turističkih proizvoda / aktivnosti radi povezivanja opšte strukture resursa kao i fizičke infrastrukture

Svaka internacionalna turistička destinacija bazira svoju ponudu na objektivno valoriziranim resursima. Neke destinacije imaju morski akvatorijum, neke destinacije imaju iznimne prirodne vrednosti, neke destinacije imaju iznimne vrednosti u istorijsko-kulturnim artefaktima. Kod valoriziranja resursa je bitno šta je moguće sa njima napraviti a da budu tržišno utemeljeni, odnosno koliki deo budućeg imidža će sačinjavati resursi a koliki deo će sačinjavati ostali elementi poput ponude proizvoda i usluga. Ovde se postavlja pitanje šta Vlasina može realno da ponudi turističkom tržištu?

U prethodnom poglavlju smo zaključili da Vlasina u turističkom smislu ima dva resursa: jezero i planinu. Oba resursa imaju svoje pozitivne i negativne karakteristike. Vlasina nema toliko jake karakteristike kao jezero Tahoe u Americi ili kao jezero Cel am Ze u Austriji, ali se može iskoristiti u izgradnji budućeg imidža kao turističke celogodišnje destinacije. Jednako tako vredi i za planinu - ona nije poput austrijskih Alpa, ili slovačkih Tatri ali se takođe može iskoristiti u izgradnji imidža. Ovde se može zaključiti da će Vlasina svoj budući turistički imidž graditi većinom na kreativnoj i inteligentnoj ponudi različitih proizvoda i aktivnosti maksimalnim korišćenjem imidža planine i jezera.

Resursi koje Vlasina ima su važni za odabir realno mogućih proizvoda i aktivnosti, ovisno o sezoni u godini. Za primer, zimi su opšti proizvodi i aktivnosti fokusirani na aktivnosti na snegu (skijanje, sanjkanje, klizanje i sl.), dok za vreme leta fokus se stavlja na vodene aktivnosti (kupanje, jedrenje, ribolov i sl.) odnosno na spoljne aktivnosti u prirodi. Bitno je odmah odrediti koji je rang aspiracija prilikom biranja matrice proizvoda i usluga destinacije, odnosno u slučaju Vlasine povezati šta je više moguće zimske sa letnim proizvodima odnosno aktivnostima koristeći zajedničku opštu i turističku infrastrukturu.

Pretpostavka za dobro povezivanje svih proizvoda i aktivnosti jeste izgradnja i stvaranje opšte i turističke infrastrukture. Opšta infrastruktura je važna za funkcionisanje elementarnih potreba destinacije, da gosti imaju vodu, grejanje i da imaju gde da parkiraju svoja kola šta Vlasina mora prvo da obezbedi u bližem vremenskom periodu. Turistička infrastruktura su svi potrebni objekti za usluživanje gostiju - smeštajni objekti, restorani, barovi, informacioni centri, centri za aktivnosti i

sl. Sistematski pristup planiranju destinacije je prevashodno bitan ukoliko se postavlja viši rang aspiracija.

## 1.5. Potpuno / striktno poštivanje prirodne okoline radi očuvanja scenografije kao i razvoja rekreacionih područja

Zaštita prirodne okoline je u zadnjih desetak godina postalo ključno pitanje prilikom razvoja turističkih destinacija. Turisti postaju osvešteni i sve više biraju one destinacije koje su jasno postavile zaštitu prirode kao jedan od ključnih ciljeva održivog razvoja. U slučaju Vlasine, ovi ciljevi su postavljeni tretiranjem ovog prostora kao Predela posebne namene odlukom Vlade Srbije čime je ovaj prostor stavljen pod poseban režim tretiranja - prvenstveno zbog velikog vodenog potencijala kao rezerve pitke vode.

Zaštita jezera i prirodnih vrednosti Vlasinskog jezera u ovom slučaju ne predstavljaju veliki ograničavajući faktor već kartu na koju turistička destinacija Vlasina igra u bližoj i daljoj budućnosti. Zaštitom prirodne okoline štiti se ambijentalna vrednost prostora, a čime se izgrađuje imidž destinacije sa idiličnom scenografijom. Na taj način turističko tržište se može na emocionalnom planu povezati sa Vlasinom kao turističkom destinacijom prirodnih odlika kao što je već doživljena na takav način od strane lokalnog stanovništva, a čime se stvara dugoročni odnos visokih iskustvenih vrednosti.

Emocionalno povezivanje ljudi koji žive na prostoru Vlasine kao i gostiju ne znači ništa ukoliko ne mogu biti i fizički uronjeni u prostoru iznimnih prirodnih odlika. Ovde se radi o planiranju i inteligentnom aktivisanju prostora sa rekreacionim područjima, odnosno područjima od interesa za pojedine grupe. Za primer, kroz celi prostor je potrebno napraviti pešačko-biciklističke puteve kako bi se gosti bolje upoznali sa okolinom. Dodatno je potrebno postaviti određene informacione tačke (table koje objašnjavaju flor i faunu) sa vidikovcima prema jezeru i planini čime se postiže efekat potpunog fizičkog uranjanja (stapanja) ljudi sa prirodom.

Zaključno, iz ključnih uporišta se vidi potreba za novim načinom tumačenja prostora Vlasine kao turističke destinacije. Postoji potreba za novom kulturom života u koju su inkorporirani svi oni iskonski elementi života na visokom nivou, kao i novi način isporuke odmora na visokom nivou sa novim atrakcijskim elementima. Za isporuku nove kulture života kao i odmora **potrebno je na prostoru Vlasine kreirati potpuno novi / inovativni resort odnosno naselje** koji će biti poveznica Vlasine sa potrebnim privrednim i opštim razvojem. Novi resort / naselje daje novu koncepciju razvoja Vlasine nudeći praktički sve potrebne funkcije jednog mesta za zadovoljavanje elementarnih životnih potreba pa sve do ponude zabave i dokoličarenja. Krićanjem razloga za život ali i za odmor otvaraju se sinergijski efekti sa ostalim prostorom, nudeći višestruke poslovne mogućnosti budućim privrednim subjektima turizma Vlasine, ali i dajući priliku lokalnom stanovništvu da se edukuje, zaposli i da se kreira "renesansa" življenja na Vlasini.

Krećanjem novog resort / naselja, kao jedinog načina turističke aktivacije cele destinacije Vlasine, te novim načinom tumačenja prostora kao dekoncentrisane koncentracije funkcija i aktivnosti, daje se kontekst funkcionisanja modernih naselja koja u zadnje dve decenije funkcionišu u Zapadnoj Evropi. Stvaranjem veze između

življenja i odmora se kreira ona potrebna emocionalna povezanost ljudi koji borave na ovom prostoru da se osećaju kao deo jedne autohtone zajednice na Vlasini.

Ključno je stoga pitanje kakvu je moguću sliku budućnosti Vlasine kao turističke destinacije formulisati?

---

## 2. Vizija turizma šireg prostora Vlasinskog jezera

Vizija kao objektivizovana slika budućnosti neke turističke regije/destinacije jest vodilja za aktivnosti uključenih subjekata u turistički proces razvoja. Viziju donose odgovorne političke elite u saradnji s drugim interesnim subjektima u turističkom procesu.

Smisao je dobro oblikovane turističke vizije da bude čvrst i realističan putokaz za izgradnju atraktivnog turističkog lanca vrednosti neke turističke destinacije. Budući je reč o mozaiku materjalnih i nematerjalnih sastavnica čija kvaliteta zavisi od brojnih subjekata javnog i privatnog sektora, po sebi se razumije da u samom procesu oblikovanja turističke vizije moraju biti uključeni i ključni akteri to jest interesni subjekti turizma svake turističke destinacije. U slučaju ovog projekta, procedura snimanja vizija i interesa ključnih subjekata je obavljena putem intervjua.

Turistička vizija destinacije nije samo puka željena slika destinacije u budućnosti. Ona mora biti formulisana na način da je prihvatljiva interesnim subjektima u procesu razvoja ali i da je realistična sa stajališta internacionalnih standarda i turističkih iskustvenih modela. Nadalje, turistička vizija mora biti konzistentna i u korelaciji s načinom njene izvedbe. Drugim rečima mora biti jasno operacionalizovana putem racionalnih koncepata, strategija i upravljačkih postupaka.

U slučaju destinacije Vlasine, analizirana strateška uporišta vizije jasno upućuju da ovaj prostor ima relativno dug proces prerastanja u relevantnu internacionalnu turističku destinaciju. Stoga je na srednji rok uspon Vlasine kao turističke destinacije oslonjen na razvoj bazične turističke supra i infrastrukture te napose izgradnju lokalnog kapaciteta za rast i razvoj turističke ponude. U tom procesu Vlasini je potrebna podrška države Srbije za razvoj preduslova za privlačenje investitora, ali je i potrebna vanjska podrška u vidu ključnih investicionih smeštajnih projekata povezanih sa afirmacijom ovog prostora, a koji će razmatrati projekt turistifikacije Vlasine nakon stvorenih preduslova za investiranje.

Uzimajući to u obzir vizija turističkog razvoja Vlasine se definiše za period od idućih 15 godina:

*Vizija Vlasine naglašava kolektivnu svest lokalne zajednice koja živi na ovom prostoru kao i veliku odgovornost svih učesnika u isporuci ove vizije prema budućim generacijama.*

*Turizam kao generator revitalizacije života oko jezera i opšteg privrednog rasta transformiše Vlasinu u gostoljubivi i preduzetnički prostor koji reflektira karaktere ljudi koji ovde žive i odmaraju.*

*To se postiže negovanjem tradicije u novostvorenim vrednostima prostora koji aktiviraju celokupni lanac vrednosti na način da prihvataju svakog ko daje Vlasini jedinstveni identitet destinacije. Povezivanje i uska saradnja lokalne zajednice i njihovih običaja sa preduzetničkim inicijativama kreiraju iskonski osećaj življenja koji respektira prirodnu okolinu.*

*Ambicija je Vlasine biti deo turističkog konkurentskog kruga Jugoistočne Evrope upravljanjem i primenjivanjem relevantne metodologije planiranja i razvoja, na opšte zadovoljstvo lokalne zajednice, ključnih privrednih subjekata i gostiju.*

### 3. Ključne strategije i odgovornost za realizaciju vizije

Operacionalizacija vizije je povezana s utvrđivanjem ključnih strategija gde su potrebni posebni naponi da bi se vizija i ostvarila. Ostvarenje vizije pretpostavlja da svi uključeni subjekti deluju u pravcu korištenja ključnih snaga i prednosti kako bi se područje Vlasine što pre ispravno tržišno profilisalo i lakše marketinški pozicioniralo i komuniciralo. U tom smislu za formulišu se sledeće ključne strategije i pravci delovanja:

- Izgraditi **profesionalno individualno gostoprimstvo i izgraditi ljudski softver**. Za očekivani tip ponude koja će reflektirati sadržaje iskustva odmora i aktivnosti, specijalnih interesovanja, golfa i/ili drugih tipova ponude, nužno je započeti stvarati profesionalni menadžment, kadrove kao i osveštavanje svih turizmu izloženih osoba o značaju i koristima turizma za budućnost ovog područja. Ovde nije reč o razvoju ljudskih potencijala za industrijski tip turističke ponude, nego za turističke proizvode i aktivnosti zasnovane na individualnom gostoprimstvu i ljubaznosti. U tom kontekstu predlažemo izradu posebnog programa edukacije i obrazovanja radnog naziva "Turistička profesionalizacija Vlasinaca" koji bi uključio ne samo zaposlene u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, već i u trgovini, uslugama i svim javnim službama a koji bi bili doticaju s turistima, odnosno prekvalifikovao potrebnu radnu snagu iz sada suficitarnih grana privrede. Istovremeno bi posebnim programom internog marketinga trebalo sprovesti posebnu kampanju celovitog turističkog i ekološkog osveštavanja stanovništva kako bi se ova regija na kratki rok turistički senzibilizovala i diferencirala.

- **Obezbediti svima pravila kvalitete i poslovnu ekspertizu, a posebno malim preduzetnicima.** Sadašnja turistička struktura poduzetnika i menadžmenta na Vlasini praktički niti ne postoji odnosno nije dovoljna za preuzimanje veće odgovornosti za turistički razvoj regije. Stoga javne vlasti prema sadašnjim i potencijalnim akterima u procesu turističkog razvoja Vlasine, a posebno malim preduzetnicima trebaju obezbediti turistička razvojna znanja (know-how) i olakšati dostup finansiranju. Tip i profil željenog turizma zahteva odgovarajuću strukturu preduzetništva. Struktura preduzetništva je različita na proizvodima mora i primorskih rivijera, od one koja je prisutna na turizmu područja poput Vlasine. Projekti s lokalnim preduzetništvom kao što su destinacijske menadžment kompanije za različite aktivnosti (organizacija programa za goste na području specijalnih interesa) izradu poslovnih planova i sl., ključ su za aktivno uključivanje lokalnog preduzetništva na kojemu će se temeljiti značajan dio turističke industrije ovog područja. To takođe znači i da se unaprede podsticaji u vidu fleksibilnog zapošljavanja i radnog vremena. Reč je u velikoj većini o očekivanim programima i olakšicama na nivou države Srbije, a koje je moguće očekivati u nadolazećoj turistifikaciji zemlje.
- **Obezbediti dostup, saobraćajna i infrastrukturna rešenja tipična za ovakve turističke destinacije.** To je posebno važno za turističku destinaciju koja se bazira na turizmu zasnovanom na prirodnim resursima. Reč je o rešenjima koja su danas samo u manjoj meri u domeni državne, a mnogo više u domeni lokalnih komunalnih politika. Cestovni dostup regiji je s obzirom na izgradnju nove autoceste od Beograda prema Skoplju manje više rešen i pitanje je sledećih par godina do dovršenja. Željeznički dostup, je u teškoj situaciji jer Surdulica nema železničku stanicu i najbliža je u Vladičinom Hanu, a u dugoročnom periodu najverovatnije neće biti izgrađena. Snažna karakteristika jeste da se područje nalazi na jednakoj udaljenosti od tri aerodroma (Niš, Skoplje i Sofija), tako da se na dva aerodroma može računati dovršetkom autoputa do Skoplja. Sva ključna pitanja dostupa su dio projekata čija je odgovornost locirana izvan same regije. Stoga se lokalne politike pre svega moraju usredotočiti na interna saobraćajna rešenja to jest obezbeđenja lakog ulaska i lakog izlaska sa platoa Vlasinskog jezera. Uspostava glavnih ulazaka u regiju (projekat zaobilaznog puta Vlasine Okruglice) i njihovo označavanje na jedinstveni način, obezbeđenje cestovnih zaobilaznica postojećih, obezbeđenje parkinga za automobile i autobuse, atraktivni sistem turističkog označavanja su najblaže rečeno minimalni zahtevi za obezbeđenja turističkog karaktera područja.
- Postaviti **modernu turističku organizaciju** kao i informacioni i prodajni sistem. Za sada na području Vlasine postoji turistička organizacija koja je tranutačno u raskoraku iz pozicije pormovisanja nečega što još i ne postoji ali i s druge strane pod pritiskom opšte javnosti koja traži da se nešto dogodi sa turistifikacijom Vlasine, odnosno smatraju da je potrebno da turistička organizacija radi razvoj destinacije. U tom kontekstu naš je predlog da se formira takva turistička organizacija koja će upravljati u prvoj fazi marketingom destinacije a sa vremenom kada se projekt dovoljno razvije da počme preuzimati i upravljanje destinacijom.
- Potpuno **zaštiti i unaprediti prirodna i kulturna dobra**, krajolik i karakteristične slike mahala, a u kontekstu promocije ovog prostora kao područja posebne namene. Postoji izrazit raskorak političkih namera, zakona i regulacije prema stvarnom ponašanju privatnih lica u ovom prostoru. Bez duhovnog vodstva, jakog internog marketinga i nadasve provedbe zakona,

situaciju nije moguće brzo promeniti. Stoga treba materijalno i kadrovski ojačati opštinska odelenja koja se bave tim pitanjima kako bi bila u stanju profesionalno odgovoriti potrebama zaštite i unapređenja javnih dobara kao i izgradnje potrebne turističke infrastrukture.

- Iskoristiti ovaj **Master plan kao bazu za jasne srednjeročne i dugoročne pravce delovanja kako za potrebe privatnog tako i za potrebe javnog sektora.**

Budući je ovaj Master plan proizašao kao javna narudžba Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, a kao rezultat izbora Vlasine kao jednog od potencijalnih turističkih područja Srbije, pitanje uspostave poluga za realizaciju vizije i predloga ovog Master plana se posebno aktuelizira. Ovaj plan kao okvir za izgradnju budućeg turističkog lanca vrednosti stoga predstavlja pregovaračku osnovu za uspostavu nužnih mehanizama njegove realizacije saglasno interesima i kapacitetu lokalne zajednice.

---

## 4. Strateško pozicioniranje

Smisao je konkurentskog tržišnog pozicioniranja pronaći prostor za izgradnju ključnih kompetencija destinacije povezanih za iskustvena tržišta i turističke proizvode. U skladu sa svom relevantnom internacionalnom literaturom, pozicioniranje destinacije odnosno pozicija određene destinacije na tržištu znači u biti kako je destinacija viđena od strane potencijalnih i sadašnjih gostiju u vidu iskustava (i s time povezanih koristi) koja mogu biti uporediva sa drugim konkurentskim destinacijama.

Pozicioniranje destinacije se prema internacionalnim primerima bazira na iskorišćenje svih opipljivih i neopipljivih atributa koje Vlasina ima. Fizički atributi Vlasine, a koji su tržišno iskoristivi su jezero i planina, sa svim svojim pozitivnim aspektima. Neopipljive karakteritike Vlasine su emocije koje ovaj prostor izaziva poput osećaja moćnosti, posebnosti, tradicije i običaji. Dodatno postoje i atributi koji su mešavina opipljivih i neopipljivih elemenata poput kulturnih artefakata kao i priča koje ih čine takvima, legende i mitovi (Vlasinski bik) i slično.

Kada se uzmu u obzir svi ovi atributi, zajedno sa internacionalnim trendovima u pozicioniranju destinacija sličnih karakteristika došli smo do sledeće izjave o pozicioniranju turističke destinacije šireg prostora Vlasine:

*Vlasina se turističkom svetu predstavlja kao "Život na visokom nivou"*

*Ona je gostoljubiva i celogodišnja turistička destinacija na 1.200 metara koja kroz inovativnu kreaciju novog naselja i novih mesta okupljanja u širem prostoru oko jezera neguje svoj jedinstveni turistički imidž života na visokom nivou.*

*Kao najveći izvor turističkog smeštaja, aktivnosti i usluga na jugu Srbije namenjena je domaćim i internacionalnim gostima koji traže osećaj prijatnosti, odmora i pomlađenosti kroz profesionalno vođene aktivnosti i usluge.*



*Posebno se fokusira i specijalizira u sledećim iskustvenim područjima:*

- *Odmor i relaksacija na visokom nivou*
- *Sport i rekreacija na visokom nivou*
- *Kultura i gastronomija na visokom nivou*
- *Sastanci, insentivi i događaji na visokom nivou*

Iz gore navedenog pozicioniranja postavljamo sledeće stubove koji daju potporu pozicioniranju, odnosno koji čine bazu za razvoj proizvoda koje će Vlasinsko jezero nuditi tržištu:



## F. RAZVOJ PROIZVODA I KONCEPT UPOTREBE PROSTORA

### 1. Polazišta za razvoj

Moderna globalna turistička industrija operiše u okviru velikog raspona svetski poznatih destinacija (klastera) koje konkurišu u različitim poslovnim turističkim sektorima. Konačni je cilj turističke politike razviti konkurentske prednosti u svakom poslovnom sektoru s kojim konkurišu na tržištu. Danas u svetu postoji više od 300 kategorija turističke tražnje koja podrazumeva opšte kao i specijalne interese za putovanjima.

Potražnja za suncem i morem, skijanjem, avanturističkim odmorom, posmatranjem ptica, jedrenjem, podsticajnim putovanjima, biciklizmom i sl., su poznati primeri kategorija turističke tražnje. Za svaku kategoriju turističke tražnje postoji posebna kategorija proizvoda, a mešavina ove dve kategorije (tražnja i proizvod) sačinjava tržište. Na svakom od tih tržišta se odvija specifičan odnos razmene vrednosti za novac a koji odnos proizlazi iz fenomena lanca vrednosti koji se oblikuje za svako tržište. Za primer lanac vrednosti za ribolovni turizam počev od opreme, infrastrukture, tehnologije, informacija i dr. koji ovaj proizvod s obzirom na potrebe i zahteve potrošača zahteva, bitno je različit je od lanca vrednosti poslovnog turizma, neovisno o tome koliko su ova tržišta kvantitativno različita. Skup kompanija (poduzetnika) koje opslužuju to tržište sačinjava poslovni sektor. S time u vezi svako tržište ili poslovni sektor ima svoje vlastitu i njemu specifičnu dugoročnu atraktivnost, ima svoja vlastita tržišna pravila igre, ključne faktore uspeha, informatičku mrežu, kulturu i navike kupovanja i upotrebe te posebno način distribucije i prodaje proizvoda.

U slučaju Vlasine, mora se čvrsto zauzeti stav o tome koje će proizvode razvijati, na način da se uspostavi čvrsta veza između objektizovane atrakcijske strukture (planina i jezero) i internacionalnih turističkih procesa (rang aspiracija kojima Vlasina teži). Ovo se mora sagledati i iz ugla da Vlasina istorijski nije nikad bila relevantna turistička destinacija te se ovde postavlja i pitanje o aktualizaciji lokalnih materijalnih i ljudskih resursa koji će biti nosioci razvoja turizma i relevantni faktori u isporuci postavljene razvojne vizije.

Vlasina kao turistička destinacija svoju dugoročnu poziciju na tržištu treba graditi vodeći računa o sledećim činjenicama i procesima na turističkom tržištu:

- a) Svetsko je turističko tržište u nesumnjivom kvantitativnom rastu a u kojem svoje mesto traži više od 180 zemalja sa svojim turističkim regijama, destinacijama i proizvodima. Potencijal je rasta podeljen prema proizvodima, a što je razlog sve veće specijalizacije i sve jasnijeg tržišnog diferenciranja različitih destinacija. Naš je stav da je područje Vlasinskog jezera na početnoj poziciji i za internacionalno i domaće tržište moraju ponuditi relativnu inovaciju na regionalnom tržištu uz viši



nivo kvaliteta i niže cene od konkurencije da bi se steklo poverenje potencijalnih potrošača u prvoj fazi ulaska na internacionalno turističko tržište.

- b) Turističke su destinacije osuđene na rast kvaliteta zbog iskorišćenosti prostora u turističke svrhe (za podsetnik ovog slučaja jeste evropski model razvoja destinacija koje su maksimalno iskoristile prostor i preostaje im samo rast u nivou kvaliteta odnosno specijalizaciji) gde se ide u susret ka individualizacijom turističkih usluga. Ovde se prostor Vlasinskog jezera nalazi u prednosti prvenstveno zbog dostupnog prostora za razvoj, i već sada se mogu planirati sadržaji koji će na najbolji način odgovoriti na buduće zahteve tržišta. Zbog toga Vlasina mora da igra na kartu vrlo malog broja turističkih proizvoda koji će biti krajnje profesionalizirani i specijalizirani, gde na kratki i na srednji rok gradi svoju stabilnu konkurentsku poziciju kako na domaćem tako i na internacionalnom tržištu.
- c) Razvoj proizvoda a time i marketinga danas je u potpunosti povezan s razvojem životnih stilova (*life style marketing*), jer je svaka diferencirana turistička potreba izvedena iz životnog stila koji oblikuju ciljnu skupinu potrošača za taj proizvod. Drugim rečima Vlasina svoj portfolio proizvoda mora usaglasiti s fenomenom marketinga prema životnim stilovima budući je to danas modus operandi svetskih marketinških komunikacija. Dakle nije samo dovoljno imati kvalitet u nekim proizvodima nego ga je nužno povezati s *life style marketingom*.

## 2. Razvoj proizvoda

U okviru tržišne analize smo došli do zaključka da Vlasina ostvaruje relativno skroman rezultat u broju dolazaka i noćenja, a obzirom na moguće potencijale koje ovaj prostor ima. Stoga smo izvršili procenu turističkih noćenja na bazi proizvoda a da bi smo bolje izradili budući portfolio proizvoda turističke destinacije Vlasina:

Broj noćenja na Vlasini prema proizvodima	
	Noćenja 2006.
Odmor zimi i leti	72.000
Specijalni interesi	3.200
Sport i rekreacija	2.400
Događaji	2.400
<b>Ukupno</b>	<b>80.000</b>

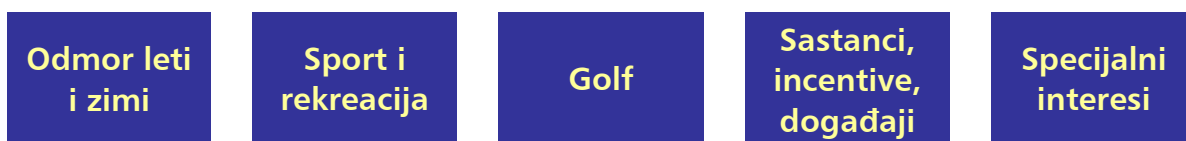
Napomena: Procena Horwath HTL prema dobivenim podacima i sprovedenim intervjuima

Postojeća struktura se bazira na kategoriji niže kupovne moći (đačke ekskurzije, radnička odmarališta, niže rangirani sportski klubovi i sl.) koju prati kvalitet smeštajne strukture (hotel i motel niskog kvaliteta kao i veći broj privatnog smeštaja nižeg do srednjeg kvaliteta). Bez obzira na atraktivnost Vlasinskog jezera kao i okruženja, može se zaključiti da konkurentska sposobnost Vlasine na turističkom tržištu praktički ne postoji i da se Vlasina nalazi na početnoj poziciji razvoja.

Strategija razvoja proizvoda predstavlja bazu za povećanje konkurentске sposobnosti turističke destinacije Vlasina, jer se na internacionalnom nivou mnoge destinacije

takmiče u istim / sličnim turističkim sektorima gde je nivo konkurentnosti ključni faktor uspeha. Ovde se uzimaju u obzir oni proizvodi (poslovni sektori u turizmu) koji imaju vlastita pravila razvoja, koji su bazirani na internacionalnim trendovima ali i postojećoj resursnoj osnovi, te napose upravljanja, promocije i distribucije, a koji se prema našem mišljenju mogu razviti u vremenskom horizontu ovog plana (idućih 15 godina). Ovakvo formulisanje proizvoda omogućava realnije privlačenje željenih investicija kao i jednostavnije te troškovno efikasnije nadograđivanje konkurentskih sposobnosti.

U skladu sa time, uzevši u obzir raspoložive resurse, njihovim razvojnim potencijalom i verovatnosti da će oni biti strukturisani i komercijalizirani kao deo turističke ponude, predlažemo sledeći portfolio turističkih proizvoda Vlasine:



Za svaki od navedenih proizvoda, uz njegove oblike i aktivnosti, analizirali smo i šta je potrebno od turističke infrastrukture kao i smeštajnih objekata.

## Odmor leti i zimi

<b>Odmor leti i zimi</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Letnji i zimski odmor je jpo broju ostvarenih dolazaka i noćenja jedan od najbrojnijih sektora turizma. U zadnje dve decenije ovaj proizvod je rastao smanjenim stopama nego u 80-tim godinama, ali će još dugi period vremena biti najbrojniji. U slučaju Vlasine ovaj proizvod ima velikog potencijala jer se uglavnom sastoji od skupa različitih odmorišno-rekreacionih aktivnosti zavisno od godišnjeg doba. Letnji odmor uključuje uglavnom kupališne aktivnosti, vodene aktivnosti i veliki broj aktivnosti u prirodi. Zimski odmor se fokusira na smučanje, snoubording, sanjkanje, nordijsko smučanje i rekreacione spoljne aktivnosti (planinarenje i sl.). dodatno se zimski deo ponude upotpunjava sa velnes programima.</p> <p>Internacionalno tržište prepoznaje ovakav proizvod kao drugi ili treći odmor u godini, dok u slučaju domaćeg tržišta ovaj proizvod može da bude prva alternativa glavnom letnjem odmoru na moru ali i isto tako i prva alternativa za zimski odmor u velikim ski centrima.</p>	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
Glavni odmor zimi i leti Praznici (školski, državni, verski) Vikend odmor Kratki odmor (3 - 5 dana) Velnes odmor	Kupanje, sunčanje, vodeni sportovi Pešačenje, planinarenje, biciklizam Događaji, šoping, zabava Velnes, oporavak, dokoličarenje Smučanje, sanjkanje, klizanje
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
Spa i rekreacioni centar Marina Centar za događaje Platforme za sunčanje Info centri, kule za posmatranje Pešačko - biciklističke rute Komercijalno - trgovački prostori	Porodični hoteli Velnes hotel Lake Resort hotel Kondoteli Gradske kuće Apartmani Vile

## Sport i rekreacija

<b>Sport i rekreacija</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Tačna definicija sportskog turizma ne postoji, ali on predstavlja aktivnosti poput učestvovanja, prisutnosti, organizovanja, učenja ili posmatranja sporta. Stoga se može istaći da sportski turizam obuhvata sve vrste aktivnog i pasivnog učestvovanja u sportskoj aktivnosti, neorganizovano ili organizovano u vidu odmora, poslovanja ili komercijalnih razloga šta stvara sve veće tržište putovanja iz sportskih pobuda.</p> <p>Postoje tri različite grupe u koje se sportski turizam može podeliti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Aktivni sportski turizam - ljudi koji putuju da bi učestvovali u sportskom takmičenju ili se pripremali za iste;</li> <li>◦ Događajni sportski turizam - koji uključuje ljude koji posmatraju sportske događaje, odnosno imaju želju da se takmiče na događaju;</li> <li>◦ Nostalgija ili istorijski sportski turizam - uključuje ljude koji posećuju mesta i objekte povezane uz sportska događanja, ličnosti ili prilike.</li> </ul>	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
Sportske pripreme Sportska takmičenja Vodene aktivnosti Smučanje i zimski sportovi	Fudbal, košarka, rukomet, odbojka Atletika, planinarenje Jedrenje, kajak, kanu Smučanje, klizanje, sanjkanje
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
Sportski centar sa terenima Marina Sportska hala Adrenalin park Ski liftovi za decu i početnike Pešačko-biciklističke rute	Sport hotel Lake Resort Hotel Kondoteli Apartmani Porodični hoteli

## Golf

<b>Golf</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Golf je od elitističkog sporta za nekoliko hiljada ljudi postao globalni turistički proizvod. Danas golf ima preko 30 miliona igrača u Evropi i Severnoj Americi koji godišnje troše preko 35 milijardi dolara. U svetu danas ima oko 36 hiljada golf igrališta (od kojih polovina u SAD) gde u Evropi prednjače Portugal, Španija, Škotska, Irska, Engleska i Švedska. Golf proizvod je jedan od najbrže rastućih proizvoda u turizmu gde se u sledećih desetak godina očekuje dvostruki broj golf terena u odnosu na današnji broj.</p> <p>Danas se turistički proizvod uglavnom vrti oko golfa gde se mnogi luksuzni resorti razvijaju na način da imaju element golfa u ponudi. Karakteristika golfa jeste da igrači troše u proseku trostruko od običnih gostiju. Danas se u marketingu golf proizvoda koristi i element povezivanja sa konferencijama, sastancima i događajima, čime se postiže sinergijski efekat i posebno iskustvo za poslovne goste.</p>	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
Profesionalna igra Golf klub i akademija Rekreativna igra Golf šampionati i takmičenja Vikend golf paket	Treninzi i edukacija o igri Otvoreno prvenstvo Srbije u golfu VIP sastanci u golf klubu Velnes Gastronomija
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
Golf teren sa 18 rupa Golf klub sa akademijom golfa Golf pro shop Golemi Čukar vidikovac	Golf hotel Golf vile Lake Resort vile Wellness hotel

## Sastanci, incentive i događaji

<b>Sastanci, incentive i događaji</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Proizvod uključuje individualna lica koji putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga. S druge strane, MICE proizvod predstavlja organizovan oblik putovanja takođe povezan s poslovnim motivima. Ovaj proizvod uključuje, dakle, sve ljude s poslovnim motivima, isključujući radnike na privremenom radu (postati / biti delom radne snage u drugoj destinaciji). Podsegmenti ovog proizvoda su individualna poslovna putovanja i sastanci, podsticajna (insentiv) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga, konvencije i korporativni poslovni sastanci, poslovni sajmovi i izložbe i određene događaje.</p>	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
Seminari i sastanci Događaji Edukacije Podsticajna putovanja Venčanja i proslave	Učenje o flori i fauni Banketi i balovi Sportsko-rekreacione aktivnosti Takmičenja u znanju i sposobnostima Festivali, takmičenja trubača
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
Konferencijski prostor od 600 m <sup>2</sup> Centralni trg sa Event centrom Edukacioni prostor na Promaji Vlasina Spa centar Sportska hala Adrenalin park Marina	Lake Resort Hotel Porodični hoteli Velnes hotel Golf hotel sa vilama Vile

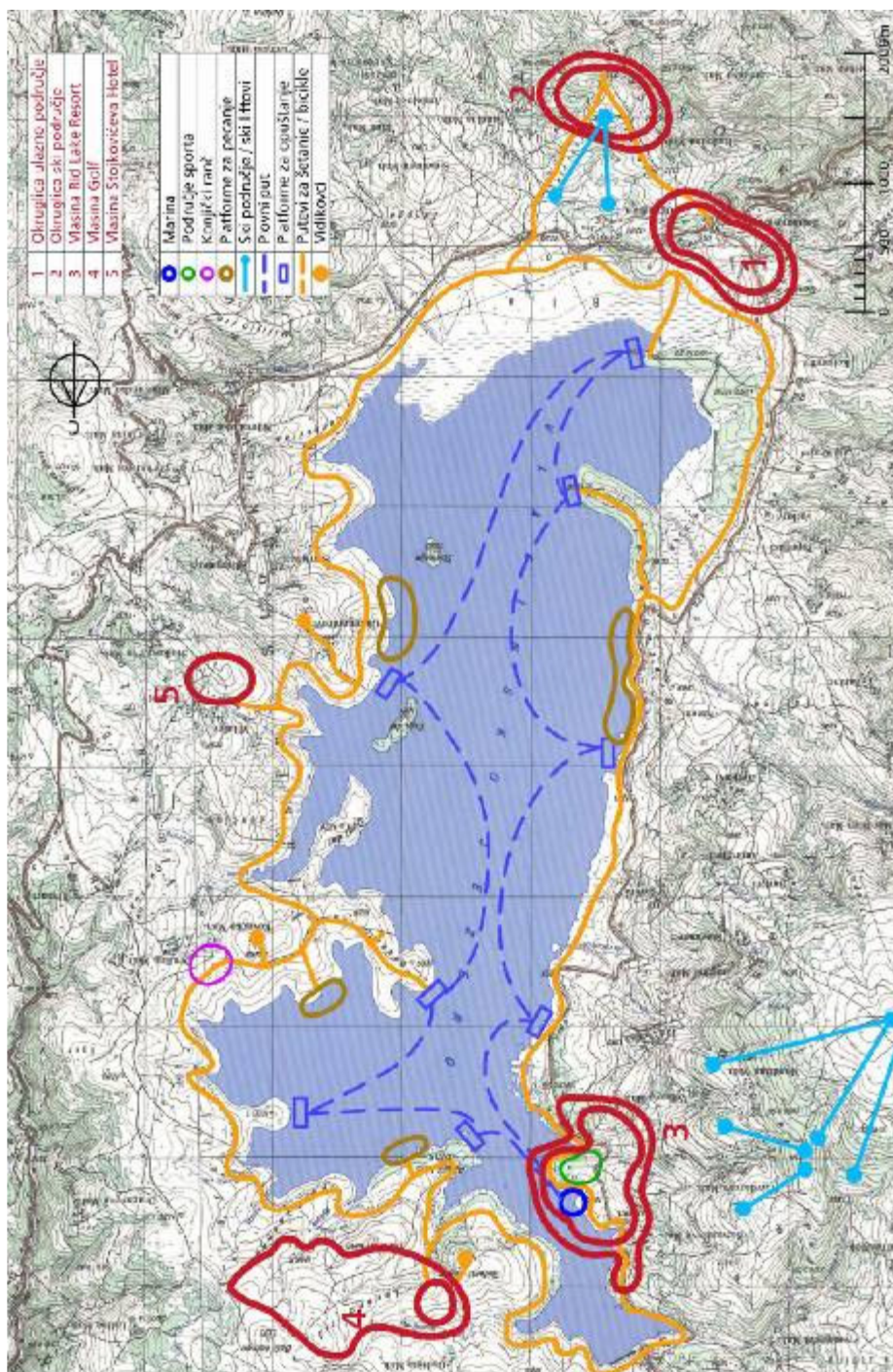
## Specijalni interesi

<b>Specijalni interesi</b>	
<b>Opis proizvoda</b>	
<p>Proizvod posebnih interesa sastoji se od više tržišnih niša, a predstavlja aktivnosti koje se događaju u neobičnom, egzotičnom, udaljenom ili divljem okruženju. Usko je povezan sa visokim nivoom učestvovanja u aktivnostima od strane turista, a najčešće se događa na otvorenom prostoru. Korisnik očekuje da doživi određeni nivo (kontroliranog) rizika i/ili uzbuđenja, ili, s druge strane, mirnoće pri čemu želi prvenstveno da testira svoje sposobnosti u preferiranoj aktivnosti.</p> <p>Proizvodi posebnih interesa su većinom vezani za određenu sezonu, ali pošto postoji veliki broj tržišnih niša u sklopu ovog proizvoda, proizvod je atraktivan tokom cele godine. Ovaj proizvod obično predstavlja treći odmor u godini, ili, dodatnu aktivnost tokom glavnog odmora, a traje između tri i pet dana, kad je reč o trećem odmoru, odnosno jedan dan ako se radi o upotpunjavanju glavnog odmora.</p>	
<b>Segmenti proizvoda</b>	<b>Moguće aktivnosti</b>
Blage aktivnosti Grube aktivnosti	Pešačenje, planinarenje, biciklizam Jahanje, ribolov, lov Posmatranje flore i faune Kajak, kanu, jedrenje Paraglajding, 4x4 izleti
<b>Turistička infrastruktura i atrakcije</b>	<b>Smeštajni kapaciteti</b>
Centar vodenih aktivnosti Pešačko-biciklistički putevi Vidikovci, posmatračnice Platforme za ribolov Edukacioni centar Konjički ranč	Lake Resort Hotel Sport hotel Porodični hoteli Gradske kuće Apartmani

Značaj svakog od predloženih proizvoda proizlazi iz činjenice da ove proizvode u internacionalnim razmerima karakteriše velik obim potražnje sa tendencijom rasta kao i prosečna potrošnja po danu boravka. Naravno, postoje određena ograničenja (finansijska, ljudski potencijali) te ne može se očekivati da se odmah svi / većina proizvoda razvije preko noći. Važno je ovde odrediti koji su srednjeročni i dugoročni interesi i afiniteti ne samo lokalnog stanovništva, već i ključnih interesnih subjekata u razvoju turizma na Vlasini. Za primer, golf proizvod se prema našem mišljenju treba biti zadnja faza razvoja, jer se obično golf razvija kada je destinacija već prepoznata na turističkom tržištu i ima već dovoljno stabilnu strukturu turističkih proizvoda.



### 3. Koncept upotrebe prostora



Projekt razvoja turizma na širem području Vlasinskog jezera se strukturira u pet iskustvenih zona koje su međusobno povezane sa šetnicom, privezištima sa platformama za pristajanje malih električnih brodića putem jezera, kao i šatl busom koji funkcioniše na principu obilaska svakog časa. Svaka od zona se diferencira prema svojoj strukturi i dominaciji vrste proizvoda i aktivnosti koje nudi.

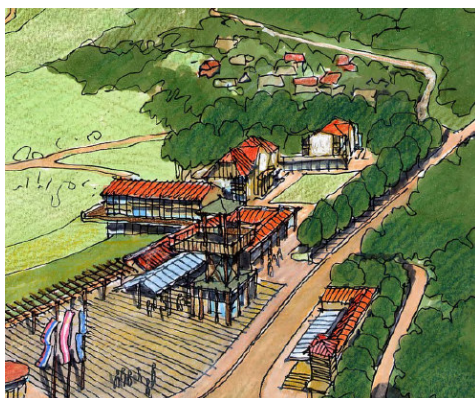


### 3.1. Zona Vlasina Okruglica - Ulazno područje



Ova zona predstavlja prvi kontakt gostiju sa jezerom (iz smera Surdulice), i zbog toga mora ostaviti impresiju dolaska u veličanstveni prostor. Za kreaciju takvog osećaja i doživljaja dolaska od iznimne je važnosti otvoriti prostor pogleda prema jezeru na sadašnjem prostoru motela. Predlažemo uklanjanje motela Promaja (koji nema neku arhitektonsku vrednost te u budućem pozicioniranju motel nema tržišnu poziciju) te umesto objekta kreiranje platforme za posmatranje kako prema jezeru, tako i prema Vardeniku. Uzevši u obzir predloženi novi put koji zaobilazi sadašnje naselje Okruglica, na obodu puta sa južne strane se kreira bazna stanica sa ski liftovima namenjeno skijašima početnicima i deci. Oko platforme / trga / mesta za sastajanje (meeting pointa) predlažemo sledeće strukture:

#### Informacioni centar sa komercijalnim sadržajima



Sa istočne strane platforme predlažemo novi informacioni centar kao ekspozituru turističke organizacije Surdulice u sklopu kojeg će biti prostor edukaciono interpretativnog centra sa administracijom. U sklopu celog kompleksa se predlaže i komercijalna arkada sa suvenirnicom, trgovinama, restoranima, barovima i poslastičarnicama. Uz objekt informacionog centra predlažemo kreiranje kule - posmatračnice, kao novu turističku atrakciju sa kojeg se pruža pogled prema svim

delovima jezera i okolnog prostora. U sadašnjem objektu policijske stanice predlažemo da se ona obnovi i dogradi te se u njoj osim funkcija javne uprave, da dodatni prostor od oko 200 m<sup>2</sup> za održavanje edukacionih programa za škole, fakultete i znanstvenike.

#### Okruglica porodični hoteli



Na obodima novo konstruirane platforme i informacionog centra predlažemo sedam porodičnih hotela sa ukupnim kapacitetom od 230 soba, sa varirajućom ponudom pojedinačnih hotela (od 25 do 40 soba). Svaki hotel je na nivou 3\* kvaliteta i daju osećaj kućne i porodične atmosfere prema gostima. Sadržavaju osim soba, restoran i

bar te ovisno o veličini hotela i male prostore za masaže i saunu sa vanjskim bazenom.

### 3.2 Zona Vlasina Okruglica - Ski područje



Pošto je Vlasina Okruglica funkcionalno podjeljena magistralnim putem na ulazno područje i područje iznad puta, predlažemo kreiranje ski područja koje će osim svoje primarne funkcije ulaza u skijaški centar na Vardeniku imati i funkciju nastavka naselja Okruglica sa ponudom wellness hotela kao i vila. U tom smislu predlažemo sledeće strukture na ovom delu Okruglice:

#### Okruglica Wellness Hotel



Iznad naselja Okruglica predlažemo izgradnju wellness hotela na nivou internacionalnih 4+\* sa ukupnim kapacitetom od 140 prostornih soba. Ovaj objekt predstavlja vrhunasku ponudu smeštajnih kapaciteta za bračne parove i individualne goste koji imaju nameru opuštanja i odmora na visokom nivou sa

uzbudljivim pogledima prema Vlasinskom jezeru. U sklopu hotela je široka ponuda hrane i pića sa specijaliziranim menijima ali i posebno naglašen wellness prostor na oko 1.000 m<sup>2</sup> sa vanjskim grejanim bazenom koji daje dodatnu marketinšku snagu objektu. Za vreme zime ovaj hotel može biti i smeštaj za skijaše koji žele luksuzniji doživljaj skijanja, dok u pozadini hotela se kreira šatl stanica za prevoz skijaša prema baznoj stanici za skijaše koji su odabrali planinu Vardenik za skijanje.



### Okruglica Vile



Uz wellness hotel na severnoj i južnoj strani od hotela predlažemo izgradnju 60 luksuznih vila na nivou internacionalnih 4\* sa namerom pružanja smeštaja gostima koji žele veći nivo privatnosti i prostora. Svaka od vila ima između 160 i 180 m<sup>2</sup> korisnog prostora na markici od 800 m<sup>2</sup>. Vile se daju u sistem prodaje privatnim vlasnicima koji ih onda ustupaju na upravljanje preduzeću koje i upravlja wellness hotelom. Time vlasnici dobivaju dodatnu finansisku korist od svoje imovine, dok hotel dobiva dodatnih 60 jedinica čime ostvaruje potrebnu ekonomiju razmera.

### 3.3. Zona Vlasina Rid – Lake resort



Novo naselje Vlasina Rid se predlaže na prostoru poviše današnjeg sportskog stadiona i on predstavlja koncept mešovite namene (mix – use concept) sa kojime se umanjuje rizik investiranja u komercijalni smeštaj putem izgradnje određenog broja nekretnina u vidu apartmana, kondotela, rezidencija i vila. Koncept se predlaže na način da to bude pravo naselje sa svojim centralnim trgom oko kojega se kreiraju razni sadržaji u vidu trgovina, restorana, barova. Zbog stepenastog terena arhitekti Horwath tima su predvideli da sav saobraćaj se kreće dosadašnjim pute ali ispod strukture centralnog trga, gde je za sve vidove smeštaja predviđen i podzemni parking, kako bi naselje sačuvalo svoje vizure. Na obodu planine Černik se kreira ski sport centar sa apre ski sadržajima (bar, restoran).

### Centralni trg sa centrom za događaje (Event centar)



Svako naselje ili mesto ima svoj centar ili trg oko kojega se kreira urbana struktura i na kojemu se stvara displej života određene sredine. Za potrebe ovog projekta predlaže se trg oko kojega se strukturiraju smeštajni objekti (resort hotel, sport hotel, porodični hoteli i kondoteli) kao i ostale nove atrakcije (spa centar, event centar). Pošto Vlasina ima tradiciju u održavanju raznih događanja kreiran je poseban event centar u obliku starogrčke agore, u sklopu kojeg će se održavati razni postojeći ali i novi događaji. U klopju centralnog trga je su smešteni i komercijalni sadržaji u vidu restorana, barova, diska, bioskopa, butikata itd. Sa južne strane trga, a ispred sportske hale se kreira šatl stanica za prevoz skijaša prema baznoj stanici na Čemerniku.

### Vlasina Lake Resort Hotel



Ključni smeštajni objekat oko kojega se kreira priča novog naselja Rid. Predstavlja tzv. full-service hotel na nivou 4 internacionalne zvezdice koji je namenjen prvenstveno odmorišnom segmentu ali i gostima koji traže usluge sastanaka, seminara i manjih konferencija. Hotel bi sadržavao 150 soba i u svojoj strukturi bi imao i konferencijski prostor od 600 m<sup>2</sup> sa standardnom ponudom sadržaja hrane i pića (pansionski restoran, a la carte restoran i lobi bar). Za sadržaje zdravlja (spa i wellness) hotel bi se oslanjao na ponudu spa centra Vlasina sa kojim bi bio spojen toplim koridorom.

### Vlasina Sport Hotel



Pošto je Vlasina tradicionalno bila okrenjena sportistima i sportskim pripremama (zbog svoje nadmorske visine) predlaže se izgradnja Sport Hotela na nivou 3+ internacionalne zvezdice koji bi bio namenjen osim sportistima i gostima koji traže dinamičnije iskustvo odmora uz sportske aktivnosti koje im ovaj objekat nudi. Hotel bi imao 100 prostranih soba sa ponudom zdrave prehrane i pića u glavnom restoranu i sportskom baru. Uz ove sadržaje na ponudi bi bile i dve manje prostorije za održavanje seminara i sastanaka na prostoru od 200 m<sup>2</sup>. Uz hotel se predlaže i toplim koridorom spojena sportska hala radi produženja sportskih aktivnosti i za vreme lošijeg vremena kao i hladnijih temperatura. Zaokruženo sa sportskim terenima na obodu jezera, ovaj proizvod može da funkcioniše za vreme cele godine.

### Vlasina Spa Centar



Jedan od važnijih predloga jeste spa centar koji se predlaže na otprilike 8.000 m<sup>2</sup> razvijene površine sa naglaskom na vanjskim sadržajima koji imaju neposredan vizuelni kontakt sa jezerom. On u sebi sadrži sve elemente kojima integriše različite interese u vidu wellnesa, vodene zabave, ali i tretmana, te se time namenjuje za sve



korisničke interese od individualaca pa do porodica sa decom, sa logičkom funkcionalnom podelom prostora.

### Vlasina vile



Na spoljnom severozapadnom obodu naselja predlažemo kreiranje niza od 80 vila koje predstavljaju najviši nivo kvaliteta smeštaja. One se stavljaju na slobodno tržište, i namenjene su klijentima više i visoke platežne moći koji Vlasinu percipiraju kao svoje glavno mesto za odmor. Svaka od vila sastojće se od nekoliko soba, kuhinje, dva kupatila, vlastitog parkinga i manjeg bazena. Ovaj vid smeštaja predstavlja

smanjenje rizika investitora, vezano na normalizaciju tržišta hoteljerstva u Srbiji.

### Vlasina Porodični Hoteli



Predlaže se formiranje „klastera“ porodičnih hotela, severno od centralnog trga novog naselja. Ideja porodičnih hotela proizlazi iz potrebe otvaranja prilike lokalnim preduzetnicima koji se žele baviti turizmom i to u 4 objekta sa ukupnim kapacitetom od 150 soba na nivou 3+ internacionalnih zvezdica. Fokus porodičnih hotela jeste da daju viši nivo kvaliteta i usluga svojim smeštajnim

jedinicama oslanjajući se na sadržaje resorta (sport, spa/wellness, komercijalne arkade) dajući im jaču tržišnu snagu kao i pojačanu tržišnu poziciju u budućem poslovanju resorta.

### Vlasina Kondoteli



Kondoteli predstavljaju inovaciju u obliku smeštajnih kapaciteta Vlasine, gde se predlaže izgradnja 8 objekata sa ukupno 380 kondominijuma od čega 3 objekta sa 80 kondominijuma na nivou 3 internacionalne zvezdice, a 5 objekata sa 300 kondominijuma na nivou 4 internacionalne zvezdice. Uz objekte se formiraju šoping arkade sa trgovinama, restoranima i barovima. Ovi objekti modelski funkcionišu kao hoteli sa apartmanima i u svojoj strukturi

svaki ima recepciju, restoran i bar te su namenjeni porodicama ali i individualcima. Glavna karakteristika ovih objekata je što se svaki kondominijum prilikom izgradnje prodaje kao nekretnina, ali se sa vlasnikom kondominijuma sklapa ugovor o korišćenju kondominijuma u komercijalne svrhe (prodaja soba kao u hotelu) dok vlasnik ima godišnje određeni deo vremena da sam koristi kondominijum. Na ovaj način vlasnik nema samo nekretninu već imovinu koja mu donosi određenu zaradu za vreme kad ne koristi kondominijum.

### Vlasina Gradske Kuće



Još jedan novi oblik smeštajne ponude na samom jugu novog naselja u vidu gradskih kuća (townhouses) gde predlažemo ukupno 15 objekata sa ukupno 162 rezidencije među kojima je 130 na nivou 4\* a ostatak na nivou 3\*. Svaka od rezidencija se pravi na 2 sprata, sa dve do tri spavaće sobe, dnevnom sobom, kuhinjom i kupatilom, te vlastitim podzemnim parkingom a ovisno o nivou kvaliteta kao i veličini pojedinačne rezidencije. Ovaj oblik je namenjen

privatnim vlasnicima koji žele imati svoju vlastitu oazu na Vlasini u obliku urbane strukture, sa osećajem određene privatnosti, a koja je na nekoliko minuta hoda od centra novog naselja. Vlasnicima ovaj oblik predstavlja kvalitetnu investiciju pošto mogu staviti svoju rezidenciju u komercijalnu upotrebu putem stavljanja na tržište privatnog smeštaja.

### Apartmentski objekti Vlasina

Predlažu se tri apartmanska objekta sa 53 apartmana na nivou 4\* i 53 apartmana na nivou 3\*, a koji su namenjeni slobodnom tržištu nekretnina. Za potencijalne investitore ovi apartmani predstavljaju dodatno osiguranje investicije, kroz čiju se prodaju višak keša može re-investirati u druge vidove komercijalnog smeštaja. Svaki apartman, ovisno o nivou kvaliteta, ima jednu ili više spavaćih soba, kupatilo kao i kuhinju sa dnevnim prostorom.

### Sportski centar sa adrenalin parkom

Ispod sadašnjeg puta se kreira sportski centar gde se uz današnji fudbalski stadion (koji se renovira i dobiva internacionalne standarde) kreira se dodatni multifunkcionalni teren (košarka, rukomet, odbojka, mali fudbal) sa sedam tenis terena. Na krajnjem istoku sportskog dela, na području današnjeg kampa, se kreira adrenalin park koji sadrži razne oblike staza sa preprekama, penjanjem i konopima te predstavlja pravi sportski izazov kako za profesionalne sportiste tako i za rekreativce.

### Marina sa centrom za vodene sportove



Uz samo jezero se kreira marina koja ma 150 privzišta za jedrilice i čamce bez motornog pogona, sa posebnim delom za pristajanje električnog brodića. Uz marinu se kreira centar za vodene sportove (od drvene strukture) u kojem su na jednom mestu lokalni ribički i jedriličarski klubovi, čime se kreira marketinška sinergija sa ostatkom naselja Rid. Ovaj deo čini idealno zaokruženje

naselja sa strane jezera i predstavlja nužan iskorak prema internacionalizaciji turističkog lanca vrednosti Vlasinskog jezera.

### 3.4. Zona Vlasina Golf

Na krajnjem severnom položaju jezera, kod Golemog Čukara predlažemo kreiranje golf zone. Golf na ovolikoj visini predstavlja vrlo diferencirajući element koji stavlja Vlasinu među desetak ponuđača golfa u Evropi iznad 1.000 metara nadmorske visine. Golf zona predstavlja zadnju fazu u slaganju mozaika turističke ponude Vlasine, i kao takva je vremenski najdalja. Za potrebe rezervacije ovog prostora za ovaj proizvod, razradili smo ovaj prostor na sledeći način:

#### Golf teren



Moderni golf teren na otprilike 70 ha, koji na većini golf rupa ima direktan kontakt sa Vlasinskim jezerom i njegovim vizurama. Zbog različite konfiguracije terena (usponi i padovi) on predstavlja veliki izazov za golf igrače i time predstavlja dodatni tržišni drajver. Buduća lokacija golf terena i sa njim predviđene izgradnje predviđena na zemljištu

koje je privatnog vlasništva, predlažemo osim prenamene prostora i rešavanje vlasničkih odnosa nad zemljištem.

#### Golf hotel sa golf klubom



Na zapadnoj strani golf terena predlažemo golf hotel sa 80 soba, koji je namenjen osim profesionalnim golf igračima i ljudima (poslovnim i individualcima) u potrazi za odmorom na visokom nivou. Od sadržaja nudiće spa centar, manje

prostorije za sastanke, vanjski bazen, glavni i a la carte restoran, lobby bar i golf bistro. Uz golf hotel se toplom vezom kreira i golf klub koji je funkcionalno podeljen na deo za članove i na deo za javnost gde u svojoj ponudi ima Club House restoran i bar. Vezano za golf klub predlažemo i osnivanje Golf kluba Vlasina koji će sistemom članarina (ulazna članarina od 1.800 EUR te godišnja članarina od 1.100 EUR) moći i finansirati deo izgradnje ovog kompleksa.

#### Golf vile

Na severnom obodu golf terena predlažemo kreiranje 42 vile, koje su na nivou internacionalnih 4\* sa ekstenzivnim sadržajima (dve do tri spavaće sobe, dnevni boravak, dva kupatila, vanjski bazen) a namenjene gostima visoke platežne moći koji žele visoki nivo privatije. Vile se stavljaju na slobodno tržište prodaje ali i vraćaju u sistem upravljanja (vlasnici vila koriste vile određeni period) poduzeću koje upravlja i hotelom, kreirajući tržišnu sinergiju.



### 3.5. Zona Vlasina Stojkovićeva

Za ovu zonu predlažemo najmanje intervencija u prostoru, pošto je ona najmanje naseljena i odiše pravim prirodnim ambijentom. Ako se na suprotnoj strani jezera kreira novo naselje Rid, a sa južne strane ulazna tačka na jezero, onda ovo područje predstavlja jedan kontrapunkt pre navedenim zonama. Namena ove zone je ispresecanost raznim pešačko - biciklističkim putevima, sa nekoliko osmatračnica, gde gostima celog jezera se pruža doživljaj istraživanja i kontakta sa prirodom. Kod Dražine mahale se predlaže jedan konjički ranč na kojemu se osim mogućnosti gledanja i hranjenja konja daje mogućnost najma konja za obilazak područja oko jezera. Od smeštajnih kapaciteta predlažemo sledeće:

#### **Stojkovića Porodični Hotel**

Hotel sa lokacijom izvan svih mahala, namenjen ljubiteljima prirode i istraživačima, sa potpunim prirodnim okruženjem. Objekt ima 40 soba, sa doživljajem domaće atmosfere u malom restoranu kao i u dnevnim prostorima objekta sa velikim ognjištem. Osim uživanja u prirodi i spoljnim aktivnostima, u hotelu se nudi skromni wellness program na 200 m<sup>2</sup>.

#### **Stojkovića Privatni Smeštaj**

U sklopu svih mahala koje su prisutne na ovom području daje se prostor privatnim ponuđačima smeštajnih kapaciteta da se uključe u turističku privredu, ali na način da se kuće obnove u skladu sa internacionalnim standardom od 3\* čime se i daje podsticaj za povratak ljudi da žive na prostoru Vlasine Stojkovićeve.



# G. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO - EKONOMSKA ANALIZA

## 1. Strateški pristup investicijama

Tržišna analiza je pokazala da se Srbija nalazi u procesu transformacije svojeg turističkog proizvoda kroz obnovu i restrukturisanje kapaciteta ali i kroz izradu planova novih turističkih centara sa internacionalnim nivoom aspiracija. Vlasina kao novi projekat se nalazi u milenijskoj šansi da postane relevantan faktor turističke ponude Srbije. Za takav rang aspiracija vrlo je bitno da se razvoj projekta odradi sistematskim pristupom planiranja u fazama. Ovde je pitanje zašto je potreban fazni pristup razvoju? Naime, kako se "renesansa" turističkog proizvoda Srbije ne događa odmah već postepeno sa rastom tržišta vrlo je važno da Vlasina prati takav sistem razvoja pre svega zbog realnih investicionih pretpostavki poput ekonomske isplativosti ali i povraćaja na investiciju.

Predlažemo razvoj celokupne destinacije u tri faze:

- Za prvu fazu razvoja predlažemo pre svega rezervisanje / otkup privatnog zemljišta na području celog projekta, kao i infrastrukturno opremanje / predpripremu sa detaljnim planovima uređenja za neometano sprovođenje investicionih projekata kao i plan opšteg uređenja jezera sa priobaljem. Paralelno se pripremaju investicioni projekti područja Vlasina Rid zajedno sa Vlasinom Okruglicom - ulaznim područjem, gde se realizacijom ovih projekata dobija dovoljna količina smeštajnih kapaciteta i volumena biznisa za nesmetan start-up kao i prelaz u razvoj druge faze. Reč je dakle o fazi u kojoj treba sprovesti sve potrebne pripremne radove (posebno dovršenje urbanističke regulacije i zemljišne transakcije), konstituisanje razvojne kompanije (odgovorni subjekt za razvoj), lokalnu i internacionalnu promociju projekta te ulazak u investicije na područjima Vlasina Rid i Vlasina Okruglica prema izloženim predlozima. Pretpostavljamo da je ovu fazu moguće realizovati u vremenskom periodu od 4 do 6 godina.
- Za drugu fazu, uz pretpostavku uspešnog sprovođenja prve faze, predlažemo razvoj područja Vlasina Okruglice-ski područja sa velnes hotelom i vilama, kao i sistematski razvoj turističkih atrakcija na jezeru i oko jezera, a što se nije sprovelo u prvoj fazi (npr. konjički ranč). Ovde investitori već imaju lakši zadatak jer već postoji prva faza koju nadograđuju dodanom vrednosti velnes hotela sa vilama, ali i otvaranjem ski područja na Vardeniku. Dodatno predlažemo razvoj porodičnog hotela na Vlasini Stojkovića sa dodatnim stavljanjem nekih od privatnih imanja/kuća u komercijalni sistem privatnog smeštaja. Ova je faza povezana i sa vremenom dalje tržišne i ekonomske ekspanzije pre svega lokalnog srpskog kao i regionalnog tržišta, pa očekujemo da će ovu fazu biti moguće realizovati u vremenskom periodu od 7. do 9. godine realizacije projekta.

- Za treću, i ovim planom krajnju fazu, predlažemo izgradnju golf terena sa pratećim sadržajem golf hotela sa vilama i golf klubom. Ovaj proizvod predstavlja sam vrh turističke ponude i da bi se uspešno sproveo do realizacije, on predpostavlja dovoljno razvijenu destinaciju koja ima već stabilnu bazu gostiju i stabilan volumen biznisa. Za ovu fazu predviđamo vremenski period od 10. do 12. godine od početka projekta.

---

## 2. Pretpostavke

Koncept upotrebe prostora i strategije investiranja podrazumevaju sledeće ključne pretpostavke:

### A. INVESTICIJE

- fokus je na hotele sa 3 do 4 internacionalne zvezdice uz koje se razvija nekoliko objekata apartmanskog i rezidencijalnog tipa koji povećavaju smeštajnu ponudu destinacije;
- predložene investicije se baziraju na benčmark analizi sličnih hotelskih projekata u regionu uvažavajući lokalne standarde;
- uz hotele se planira i deo smeštajne ponude koja se povezuje sa poslovanjem nekretninama, a zbog upravljanja rizicima i time lakšeg pribavljanja investitora u uslovima još uvek ograničenog tržišta;
- planiraju se sadržaji dodane vrednosti - golf, vodeni centar, centar za vodene sportove, promenada, sportski centar i drugo, a čija je realizacija povezana i s jakom ulogom javnog sektora, to jest sadašnjih i potencijalno osnovanih javnih institucija (kao npr. golf klub, konjički klub i sl.);
- planiraju se investicije u javnu infrastrukturu prema nalazima GUP-a i Regulacionog urbanističkog plana Palić uz dodatak javnih i javno / privatnih investicija u uređenje resorta (pejsažno uređenje, osvetljavanje, označavanje i dr.).

### B. PRIHODI

- prosečno realizovane cene po vrstama kapaciteta planiraju se na osnovu analize tržišta na području srednjeevropskog okruženja projekta umanjene za 15 do 20%;
- cene ulaznica u vodeni centar planiraju se po istom principu umanjene za 30%;
- zauzetost smeštajnih jedinica se planira na osnovu analize tržišta srednjeevropskog okruženja umanjeno za 10%;
- procena odnosa smeštajnih prihoda i ostalih prihoda planirana je za svaki objekat posebno a na bazi uobičajene internacionalne prakse i standarda unutar predloženih tipova i kategorija objekata;
- prodajne cene u poslovanju nekretninama planirane su na osnovu analize tržišta sličnih projekata u širem okruženju pri čemu se cene jedinica razlikuju ovisno o njihovoj kvaliteti i sadržajima;

- u delu nekretnina (Velnos vile i Golf vile) predložena je njihova prodaja privatnim vlasnicima, a zatim uzimanje u najam istih i korištenje u smeštajnoj ponudi (*tzv. Sale and Leas back model – SLB model*). U tom slučaju prodane jedinice vlasnici koriste 60 dana u godini, a u preostalom razdoblju jedinice koriste turisti;
- u delu nekretnina (Kondoteli i Gradske kuće) predložena je njihova prodaja privatnim vlasnicima po principu kondominijuma. Slično kao u SLB modelu te jedinice vlasnici koriste 60 dana, a preostali dio godine jedinice su u komercijalnoj upotrebi.

### C. TROŠKOVI

- uvažavanje troškovnih standarda međunarodne hotelske industrije;
- uvažavanje udela troškovnih kategorija u srpskoj hotelskoj industriji;
- primena metodologije USALI (jedinstveni sistem računovodstva za smeštajnu industriju);
- primena standarda zapošljavanja prema kategoriji / sobi koji su internacionalno prihvatljivi i uvećanih do 10% za prilike Srbije;
- u slučaju SLB modela (Velnos vile i Golf vile), vlasnicima jedinica se plaća godišnja naknada u fiksnom iznosu od 5% prodajne cene jedinice što kod budućih vlasnika povećava interes za kupnjom nekretnina (6,5% prodajne cene nekretnine je uobičajena naknada vlasnicima no oni istovremeno plaćaju operatoru naknadu za održavanje svoje nekretnine u iznosu od 1,5% prodajne cene, pa je ovde obračunata neto naknada vlasnicima u iznosu od 5% prodajne cene)
- u slučaju modela sa kondominijumima (Kondoteli i Gradske kuće), vlasnicima jedinica se takođe plaća godišnja naknada koja u ovom slučaju nije fiksna nego se svake godine obračunava u iznosu od 40% operativnog prihoda minus deo troškova komercijalnog operiranja tim smeštajnim jedinicama koji se prevaljuje na vlasnike.

Za prezentovane projekte predviđa se da prve 3 do 4 godine nakon investicije predstavljaju period stabilizovanja. Predviđeno poslovanje objekata prikazano je za prvu godinu nakon tog perioda *tzv. stabilizovanu godinu*.

Sve finansijske projekcije se baziraju na postojećim makroekonomskim uslovima u Srbiji, kao i na tržišnim pretpostavkama koje uključuju aktualni tržišni status i predviđene trendove na tržištu bez većih tržišnih previranja.

Prihodi i troškovi su u bilansima uspeha prikazani u neto iznosima te ne uključuju porez na dodatu vrednost. Finansijski iznosi su svi prikazani u evrima i stalnim (neinflacioniranim) cenama.

### 3. Pregled ključnih projekata prema prioritetima

#### PRVA FAZA RAZVOJA

<b>Vlasina Rid Centralni trg sa centrom za događaje</b>	
<b>Sadržaji</b>	
Komerrijalni sadržaji (restorani, barovi, disko, bioskop, butici i sl.) i event centar u obliku starogrčke agore namenjen raznim događajima. Sa južne strane trga šatl stanica za prevoz skijaša prema baznoj stanici na Čemerniku.	
<b>Opis lokacije</b>	
Centralni trg novog naselja Rid oko kojeg smeštaju svi smeštajni i ostali objekti.	
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>5.000</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>3.500.000</b>
<b>po m<sup>2</sup></b>	<b>700</b>
<b>Rang prioriteta</b>	<b>Prvi prioritet pošto se radi o centralnom objektu novog naselja Vlasina Rid</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>	
ukupna površina (m <sup>2</sup> )	5.000
prosečna cena najma po m <sup>2</sup> (EUR)	5,00
<b>PRIHOD NAJMA (EUR)</b>	<b>300.000</b>

<b>Vlasina Lake Resort Hotel</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Full-service hotel namenjenim gostima koji traže odmor, relaksaciju ali i da imaju mogućnost održavanja seminara, sastanaka i manjih konferencija		
<b>Kategorija</b>	4 internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
150 soba podeljenih na standardne sobe (28m <sup>2</sup> ), superior sobe (32m <sup>2</sup> ), porodične sobe (40m <sup>2</sup> ) i apartmane (50 m <sup>2</sup> )			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>		
Glavni restoran sa ponudom pansiona, a la carte restoran sa ponudom internacionalne kuhinje i domaćih specijaliteta, lobby bar i bazenski bar.	Konferencijski prostor od 600 m <sup>2</sup> , sa mogućnosti deobe na dva dela, kao i 6 manjih prostora za sastanke.		
<b>Ostali sadržaji</b>			
Trgovački sadržaji (butici, kiosk, Internet kornet), podzemna parking garaža.			
<b>Opis lokacije</b>			
Centralna lokacija u naslonjena na glavni trg budućeg naselja, smešten u neposrednoj blizini Water centra. Vizurama je orijentisan prema Vlasinskom jezeru sa pogledima na sve strane jezera (zbog stepenaste strukture gradnje ima neometan pogled).			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>11.000</b>		
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>13.200.000</b>		
<i>po ključu</i>	<b>88.000</b>		
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>1.200</b>		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet pošto se radi o centralnom (komercijalnom) smeštajnom objektu novog naselja Vlasina Rid		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	40,0%	Srbija	60,0%
grupe	40,0%	JI Evropa	25,0%
alotman	20,0%	Zapadna Evropa	15,0%
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB/HB</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
broj soba	150		
broj kreveta	300		
godišnja zauzetost soba (%)	60,0%		
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	85,00		
prosečna cena noćenja (EUR)	45,95		
prodane sobe	32.850		
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,85		
noćenja	60.773		
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>2.792.250</b>		
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>1.503.519</b>		
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>4.295.769</b>		
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<b>51,00</b>		
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<b>28.638</b>		
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	65%		
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>2.448.588</b>		
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	902.112		
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	21,0%		
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	0,65		
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	98		
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.847.181</b>		
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	43%		
<i>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</i>	214.788		
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.632.392</b>		
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	38,0%		

<b>Vlasina Sport Hotel</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Hotel za sportaše i pripreme sportskih klubova kao i ostale mlađe korisnike aktivne rekreacije i odmora u resortu.		
<b>Kategorija</b>	3+ internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
100 soba raspoređenih na standardne sobe (25 m <sup>2</sup> ), superior sobe (28 m <sup>2</sup> ) i apartmane (40 m <sup>2</sup> )			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>		
Restoran sa bogatom ponudom zdrave hrane i pića za sportiste, lobby bar, sport bistro	Dva manja prostora za sastanke i seminare ukupne površine 200 m <sup>2</sup>		
<b>Ostali sadržaji</b>			
Multifunkcionalna sportska hala (3.500 m <sup>2</sup> ), sa terenom za sve vrste sportova i prostorom za 4 unutrašnja tenis terena, spojena s hotelom posebnim koridorom. Velnes prostor sa ponudom sauna, prostora za masaže i tretmane, malim bazenom i prostorom za opuštanje. Podzemna parking garaža.			
<b>Opis lokacije</b>			
Prvoklasna lokacija, ispod Lake Resort hotela, naslonjen na prostor za događanja (event centar).			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>11.000</b>		
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>12.100.000</b>		
<i>po ključu</i>	<b>121.000</b>		
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>1.100</b>		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet izgradnje zajedno sa sportskom halom, manjim tenis centrom i rekonstrukcijom vanjskih terena te kreiranjem adrenalina parka.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porekla (%):	
individualci	20,0%	Srbija	70,0%
grupe	70,0%	JI Evropa	20,0%
alotman	10,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>HB/FB</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
broj soba			100
broj kreveta			200
godišnja zauzetost soba (%)			55,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)			70,00
prosečna cena noćenja (EUR)			37,84
prodane sobe			20.075
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			1,85
noćenja			37.139
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>1.405.250</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>756.673</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>2.161.923</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		<b>38,50</b>
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		<b>21.619</b>
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		65%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>1.297.154</b>
	<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>		454.004
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		21,0%
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		0,50
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		50
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>864.769</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		40%
	<i>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</i>		108.096
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>756.673</b>
	<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>		35,0%

<b>KONCEPTUALNI PLAN POVRŠINA VLASINA RID WATER FANATASY WORLD</b>		
<b>UKUPNI KAPACITET: ~ 350 posetilaca istovremeno</b>		
<b>PROSTORI :</b>	<b>U ZATVORENOM neto površina u m<sup>2</sup></b>	<b>NA OTVORENOM površina u m<sup>2</sup></b>
• Recepcija	100	
• Svlačionice, toaleti (muški, ženski)	190	
• Biro	10	
• Sauna Lounge	35	
• Sauna World	120	
• Tuševi	35	
• Prostorija za opuštanje	125	
• Sobe za tretmane (masaže, soft pack, ayurveda, manikura itd.)	250	
• Medicinska prostorija	35	
• Fitness	450	
• Juice bar	75	
• Solarijum	40	
• Unutarnji bazeni - termalni, dečji, whirlpool	1.200	
• Hodnici, zajednički prostori	779	
• Tehnička prostorija, grejanje, klima, magacini	800	
<b>UKUPNO UNUTRAŠNJI PROSTOR</b>	<b>4.244</b>	
• Spoljni bazeni (sportski, erlebnis, pleasure, whirlpool)		1.000
• Prostor za sunčanje, bar		1.500
• Dečiji zabavni centar (vodena zabava, prostori za igranje, fanimacija)		1.500
<b>UKUPNO SPOLJNI PROSTOR</b>		<b>4.000</b>
<b>UKUPNA NETO KORISNA POVRŠINA</b>	<b>8.244</b>	



<b>Vlasina Rid Water Fantasy World</b>			
NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m <sup>2</sup> )		8.244	
Procenjena investicija ukupno (EUR)		13.190.400	
<i>po m<sup>2</sup></i>		1.600	
<b>Ekonomsko-tržišna evaluacija programa vodenog centra</b>			
Kapacitet posetilaca:	~ 350 posetilaca istovremeno		
Period poslovanja:	360 dana	Korišćenje:	70%
Godišnji broj posetilaca:	88.200		
Period stabilizovanja:	3 godine posle investicije		
Tržište:			
domaće	90%	na 15 minuta vožnje	40%
inostrano	10%	na 30 minuta vožnje	40%
		na 1 sat vremena vožnje	30%
Cena karte:			
poludnevna	6 evra	vikend	16 evra
dnevna	10 evra	popust za posetioce hotela	15%
Struktura posetilaca:			
poludnevno	10%	vikend	30%
dnevno	10%	posetioci hotela	50%
<b>Prihod karata:</b>		<b>789.390 evra</b>	
Broj gostiju na tretmanima:	15,0%	Prosečna potrošnja po gostu na tretmanima:	20 evra
<b>Prihod tretmana:</b>		<b>264.600 evra</b>	
Broj gostiju u ugostiteljstvu:	45%	Prosečna potrošnja po konzumaciji u ugostiteljstvu:	5 evra
<b>Prihod ugostiteljstva:</b>		<b>198.450 evra</b>	
<b>UKUPNA POTROŠNJA GOSTIJU (PRIHOD):</b>		<b>1.252.440 evra</b>	
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI:</b>		<b>939.330 evra</b>	
od toga, ukupne plate:		438.354 evra	
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP):</b>		<b>313.110 evra</b>	
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA):</b>		<b>250.488 evra</b>	
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada:		52	

<b>Vlasina Rid Porodični Hoteli</b>			
<b>Pozicioniranje</b>		Porodični hoteli visokog estetskog standarda, namenjeni individualnim gostima i porodicama, za kraće i duže boravke.	
<b>Kategorija</b>		3+ internacionalne zvezdice	
<b>Lokacija</b>		Vlasina Rid	
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
Hotel 1 sa 40 soba, hotel 2 sa 45 soba, hotel 3 sa 35 soba i hotel 4 sa 30 soba.			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>	
Fokus na doručak i mali aperitiv bar u sklopu objekta. Ostala hrana i piće iz resorta.		Manji prostori za prijem ili sastanke.	
<b>Ostali sadržaji</b>			
Oslonjeni na sadržaje resorta. Podzemni parking.			
<b>Opis lokacije</b>			
Reč je o 4 lokacije smeštene severno od glavnog trga, formulisane u obliku potkove koje sadržajno čine jednu celinu porodičnih hotela.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>		<b>8.700</b>	
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>		<b>7.830.000</b>	
<i>po ključu</i>		<b>52.200</b>	
<i>po m<sup>2</sup></i>		<b>900</b>	
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet, a s obzirom da ova zona zatvara centralni deo novog resorta sa severo-zapadne strane.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	60,0%	Srbija	65,0%
grupe	20,0%	Jl Evropa	25,0%
alotman	20,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI (za sve hotele zajedno)</b>			
broj soba			150
broj kreveta			375
godišnja zauzetost soba (%)			55,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)			75,00
prosečna cena noćenja (EUR)			32,61
prodane sobe			30.113
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			2,30
noćenja			69.259
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>2.258.438</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>752.813</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>3.011.250</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		<b>41,25</b>
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		<b>20.075</b>
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		<b>75%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>1.626.075</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)			632.363
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		<b>21,0%</b>
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		<b>0,50</b>
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		<b>75</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>1.385.175</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		<b>46%</b>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)			150.563
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>1.234.613</b>
	<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>		<b>41,0%</b>

<b>Vlasina Rid Kondoteli</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Hotel sa kondominijumima, za porodice i individualce koji žele relaksirajući i osvežavajući odmor.		
<b>Kategorija</b>	4 i 3 internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
5 kondotela na nivou 4 zvezdice sa 300 soba (od 36 do 60 m <sup>2</sup> ) i 3 kondotela na nivou 3 zvezdice sa 80 soba (od 32 do 50 m <sup>2</sup> )			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>		
Tipični porodični program hrane i piće s dečjim menijima te uglom za picu i testeninu.	Ne planira se poseban program.		
<b>Ostali sadržaji</b>			
Za ostale sadržaje kondoteli su oslonjeni na sadržaje resorta.			
<b>Opis lokacije</b>			
Kondoteli su smeštani na južnoj do jugozapadnoj strani resorta i povezani su međusobno trgovačkim i ostalim komercijalnim sadržajima. Neposredno su locirani uz centralnu stanicu za šatl bus koji vodi na ski područje. Parking uglavnom podzemni.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>23.100</b>		
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>20.790.000</b>		
<i>po ključu</i>	<b>54.711</b>		
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>900</b>		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet budući se radi o risk menadžment investiciji (investitor koji ulaže u izgradnju hotela ili sport hotela ovime pokriva rizik investicije).		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>	<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>		
<b>individualci</b>	<b>60,0%</b>	<b>Srbija</b>	<b>75,0%</b>
<b>grupe</b>	<b>10,0%</b>	<b>Jl Evropa</b>	<b>20,0%</b>
<b>alotman</b>	<b>30,0%</b>	<b>Zapadna Evropa</b>	<b>5,0%</b>
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI (za sve kondotele zajedno)</b>			
broj kondominijuma			380
broj kreveta			760
godišnja zauzetost soba (%)			55,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)			80,00
prosečna cena noćenja (EUR)			34,78
prodane sobe			76.285
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			2,30
noćenja			175.456
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>6.102.800</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>1.525.700</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>7.628.500</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		<b>44,00</b>
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		<b>20.075</b>
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		80%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>2.898.830</b>
	<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>		1.220.560
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		16,0%
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		0,35
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		133
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>4.729.670</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		62%
	<i>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</i>		1.312.102
<b>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</b>			<b>381.425</b>
<b>A I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>303614300,0%</b>
<b>PRODAJA KONDOMINIJUMA (REAL ESTATE)</b>			
broj kondominijuma			380
prosečna površina (m <sup>2</sup> )			50
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)			1.200,00
<b>PRIHOD PRODAJE KONDOMINIJUMA (EUR)</b>			<b>22.800.000</b>
	<i>Prosečna prodajna cena kondominijuma (EUR)</i>		60.000

<b>Vlasina Rid Gradske kuće</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Rezidencijalne gradske kuće za privatne vlasnike		
<b>Kategorija</b>	4 i 3 internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
15 objekata sa 162 rezidencije (130 na nivou 4*, 32 na nivou 3*). Svaka rezidencija na 2 sprata (2-3 spavaće sobe, dnevna soba i kuhinja) sa vlastitim podzemnim parkingom.			
<b>Opis lokacije</b>			
Kuće su smeštene na jugu novog naselja nekoliko minuta hoda od centra novog naselja.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>46.560</b>		
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>51.216.000</b>		
<i>po ključu</i>	<b>316.148</b>		
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>1.100</b>		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet budući se radi o risk menadžment investiciji (investitor koji ulaže u izgradnju hotela ili sport hotela ovime pokriva rizik investicije).		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
<b>individualci</b>	<b>80,0%</b>	<b>Srbija</b>	<b>70,0%</b>
<b>grupe</b>	<b>20,0%</b>	<b>Jl Evropa</b>	<b>20,0%</b>
<b>alotman</b>	<b>0,0%</b>	<b>Zapadna Evropa</b>	<b>10,0%</b>
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>B</b>
<b>PROJEKCIJA BILANSA USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
broj kondominijuma	162		
broj kreveta	648		
godišnja zauzetost soba (%)	55,0%		
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	150,00		
prosečna cena noćenja (EUR)	42,86		
prodane sobe	32.522		
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	3,50		
noćenja	113.825		
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>4.878.225</b>		
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>150.873</b>		
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>5.029.098</b>		
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<b>82,50</b>		
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<b>31.044</b>		
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	97%		
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.257.274</b>		
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>	362.095		
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	7,2%		
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	0,27		
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	44		
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>3.771.823</b>		
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	75%		
<b>Naknada vlasnicima (EUR, 40% udela u prihodu umanjenom za deo troškova)</b>	<b>1.005.820</b>		
<i>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</i>	251.455		
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.514.549</b>		
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	50,0%		
<b>PRODAJA REZIDENCIJA (REAL ESTATE)</b>			
broj rezidencija	162		
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	287		
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.400,00		
<b>PRIHOD PRODAJE REZIDENCIJA U GRADSKIM KUĆAMA (EUR)</b>	<b>65.184.000</b>		
<i>Prosečna prodajna cena rezidencije (EUR)</i>	402.370		

<b>Vlasina Rid Apartmanski objekti</b>	
<b>Pozicioniranje</b>	Apartmani za privatne vlasnike
<b>Kategorija</b>	4 i 3 internacionalne zvezdice
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid
<b>Smeštajni kapaciteti</b>	
3 objekta sa 106 apartmana (53 na nivou 4*, 53 na nivou 3*). Svaki apartman ima 1-3 spavaće sobe, dnevnu sobu, kupatilo i kuhinju.	
<b>Opis lokacije</b>	
Smešteni pored kondotela.	
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>5.012</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>5.012.000</b>
<i>po ključu</i>	<b>47.283</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>1.000</b>
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet budući se radi o risk menadžment investiciji (investitor koji ulaže u izgradnju hotela ili sport hotela ovime pokriva rizik investicije).
<b>PRODAJA APARTMANA (REAL ESTATE)</b>	
broj apartmana	106
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	47
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.200,00
<b>PRIHOD PRODAJE APARTMANA (EUR)</b>	<b>6.014.400</b>
	<i>Prosečna prodajna cena apartmana (EUR)</i> 56.740

<b>Vlasina Rid Vile</b>	
<b>Pozicioniranje</b>	Luksuzne vile za glavni odmor privatnih vlasnika više i visoke platežne moći
<b>Kategorija</b>	4+ internacionalne zvezdice
<b>Lokacija</b>	Vlasina Rid
<b>Smeštajni kapaciteti namenjeni slobodnoj prodaji</b>	
80 vila na 2 sprata koje se sastoje od nekoliko soba, kuhinje, 2 kupatila, vlastitog parkinga i manjeg bazena.	
<b>Opis lokacije</b>	
Vile su smeštene na spoljnom severozapadnom obodu naselja.	
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	<b>13.600</b>
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	<b>16.320.000</b>
<i>po ključu</i>	<b>204.000</b>
<i>po m<sup>2</sup></i>	<b>1.200</b>
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet budući se radi o risk menadžment investiciji (investitor koji ulaže u izgradnju hotela ili sport hotela ovime pokriva rizik investicije).
<b>PRODAJA VILA (REAL ESTATE)</b>	
broj vila	80
prosečna površina (m <sup>2</sup> )	170
prosečna cena po m <sup>2</sup> (EUR)	1.600,00
<b>PRIHOD PRODAJE VILA (EUR)</b>	<b>21.760.000</b>
	<i>Prosečna prodajna cena vile (EUR)</i> 272.000

<b>Vlasina Okruglica Porodični Hoteli</b>			
<b>Pozicioniranje</b>		Porodični hoteli srednjeg internacionalnog kvaliteta, namenjeni individualnim gostima i porodicama, za kraće i duže boravke.	
<b>Kategorija</b>		3 internacionalne zvezdice	
<b>Lokacija</b>		Vlasina Okruglica	
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
Hotel 1 sa 35 soba, hotel 2 sa 25 soba, hotel 3 sa 30 soba i hotel 4 i 5 sa 40 soba, te hotel 6 i 7 sa 30 soba.			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>	
Fokus na doručak i mali aperitiv bar u sklopu objekta. Ostala hrana i piće iz komercijalnih sadržaja Okruglice ili resorta Rid.		Nisu planirani.	
<b>Ostali sadržaji</b>			
Oslonjeni na sadržaje Okruglice odnosno resorta Rid. Parking.			
<b>Opis lokacije</b>			
Lokacije su na području današnjeg motela smeštani sa obe strane, i imaju neposredan vizuelni kontakt sa jezerom pošto se nalaze u prvom redu do jezera.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>		13.600	
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>		12.240.000	
<i>po ključu</i>		53.217	
<i>po m<sup>2</sup></i>		900	
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet, a s obzirom da je ova zona prvi kontakt sa jezerom svih koji dolaze sa strane Surdulice zajedno sa info centrom i komercijalnim sadržajima.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	60,0%	Srbija	65,0%
grupe	20,0%	Jl Evropa	25,0%
alotman	20,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	365	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI (za sve hotele zajedno)</b>			
broj soba			230
broj kreveta			575
godišnja zauzetost soba (%)			55,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)			75,00
prosečna cena noćenja (EUR)			32,61
prodane sobe			46.173
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			2,30
noćenja			106.197
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>3.462.938</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>1.154.313</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>4.617.250</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		41,25
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		20.075
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		75%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>2.493.315</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)			969.623
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		21,0%
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		0,50
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		115
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>2.123.935</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		46%
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)			230.863
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>1.893.073</b>
	<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>		41,0%



**DRUGA FAZA RAZVOJA**

<b>Vlasina Stojkovića Porodični Hotel</b>			
<b>Pozicioniranje</b>		Porodični hotel namenjen individualnim gostima i parovima koji traže osećaj izolovanosti i mira, za kraće i duže boravke.	
<b>Kategorija</b>		3 internacionalne zvezdice	
<b>Lokacija</b>		Vlasina Stojkovića	
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
30 komfornih soba od 25 do 40 m <sup>2</sup> .			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>	
Mala blagavaonica sa lounge barom u sklopu objekta. Ostala hrana i piće iz komercijalnih sadržaja Okruglice ili resorta Rid.		Nisu planirani.	
<b>Ostali sadržaji</b>			
Oslonjeni na sadržaje Okruglice odnosno resorta Rid. Parking.			
<b>Opis lokacije</b>			
Lokacija ovog objekta je na području koje je udaljeno od svih zbivanja i u prirodnom ambijentu sa pogledom na prirodu odnosno na jugoistočni deo jezera.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>		<b>1.800</b>	
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>		<b>1.620.000</b>	
<i>po ključu</i>		<b>54.000</b>	
<i>po m<sup>2</sup></i>		<b>900</b>	
<b>Rang prioriteta</b>	Sekundarni prioritet, a koji sledi nakon formiranja resorta Rid.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	60,0%	Srbija	65,0%
grupe	20,0%	Jl Evropa	25,0%
alotman	20,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
broj soba			30
broj kreveta			75
godišnja zauzetost soba (%)			55,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)			70,00
prosečna cena noćenja (EUR)			30,43
prodane sobe			6.023
faktor višestruke zauzetosti (DOF)			2,30
noćenja			13.852
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>			<b>421.575</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>140.525</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>562.100</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		<b>38,50</b>
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		<b>18.737</b>
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		<b>75%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>303.534</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)			118.041
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		<b>21,0%</b>
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		<b>0,50</b>
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		<b>15</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>258.566</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		<b>46%</b>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)			28.105
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>230.461</b>
	<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>		<b>41,0%</b>

<b>Vlasina Okruglica Velnes hotel i vile</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Visokokvalitetni velnes hotel i vile namenjeni parovima bez dece i individualnim gostima sa namerom opuštanja na visokom nivou.		
<b>Kategorija</b>	4+ internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Vlasina Okruglica		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
140 prostornih soba sa kvadraturama od 28 do 50 m <sup>2</sup> i 60 vila sa kvadraturama od 160 do 180 m <sup>2</sup> .			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>		
Multifunkcionalni restoran koji u pojedinim delovima nudi različite sadržaje hrane i pića od doručka do tematskih menija. Poseban a la carte restoran sa ponudom internacionalnih jela. Lounge bar i Wellness Health Bar.	Dve manje prostorije za sastanke kapaciteta do 200 m <sup>2</sup> .		
<b>Ostali sadržaji</b>			
Standardni sadržaj velnesa i programa lepote na površini od oko 1.000 m <sup>2</sup> sa vanjskim grejanim bazenom.			
<b>Opis lokacije</b>			
Hotel je smešten neposredno uz ski područje Okruglica. Vizurama je orjentisan prema jezeru sa punim pregledom celog jezera.			
	hotel	vile	ukupno
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	11.390	10.200	21.590
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	14.807.000	12.240.000	27.047.000
<i>po ključu</i>	105.764	204.000	135.235
<i>po m<sup>2</sup></i>	1.300	1.200	1.253
<b>Rang prioriteta</b>	Sekundarni prioritet nakon stvaranja lake resorta Rid.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	60,0%	Srbija	65,0%
grupe	10,0%	Jl Evropa	25,0%
alotman	30,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	365	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
	hotel	vile	ukupno
broj soba/vila	140	60	200
broj kreveta	280	240	520
godišnja zauzetost soba (%)	70,0%	55,0%	65,5%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	90,00	140,00	102,60
prosečna cena noćenja (EUR)	50,00	40,00	46,04
prodane sobe	35.770	12.045	47.815
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,80	3,50	2,23
noćenja	64.386	42.158	106.544
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>3.219.300</b>	<b>1.686.300</b>	<b>4.905.600</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>2.641.477</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>7.547.077</b>
	<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>		<b>67,20</b>
	<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>		<b>37.735</b>
	<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>		<b>65%</b>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>3.999.951</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>			<b>1.509.415</b>
	<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>		<b>20,0%</b>
	<i>Broj zaposlenih po sobi</i>		<b>0,75</b>
	<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>		<b>150</b>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>3.547.126</b>
	<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>		<b>47%</b>
<i>Naknada vlasnicima vila (EUR) fiksno od prodajne cene vila</i>	<b>5%</b>		<b>816.000</b>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)			<b>377.354</b>
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>2.353.772</b>
	<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>		<b>31,2%</b>
<b>PRODAJA VILA (REAL ESTATE)</b>			
broj vila			<b>60</b>
prosečna površina vile (m <sup>2</sup> )			<b>170</b>
prosečna cena vile po m <sup>2</sup> (EUR)			<b>1.600,00</b>
<b>PRIHOD PRODAJE VILA (EUR)</b>			<b>16.320.000</b>
	<i>Prosečna prodajna cena vile (EUR)</i>		<b>272.000</b>



<b>Vlasina Golf hotel i vile</b>			
<b>Pozicioniranje</b>	Visokokvalitetni golf hotel i vile namenjeni igračima golfa, poslovnim ljudima i individualnim gostima u potrazi za opuštanjem.		
<b>Kategorija</b>	4 internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Zona golfa		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
80 hotelskih soba. 42 vile sa 2-3 spavaće sobe, dnevnim boravkom, kuhinjom, 2 kupatila i vanjskim bazenom.			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>		
Glavni restoran, a la carte restoran, lobby bar, golf bistro i club house bar & restaurant.	Prostor od oko 200 m <sup>2</sup> , deljiv na tri manja prostora.		
<b>Ostali sadržaji</b>			
Golf teren (18 rupa) sa golf klubom sa prostorijama za članove kluba i vlastitim barom i restoranom. Podzemni parking. Šatl prevoz prema resortu.			
<b>Opis lokacije</b>			
Primarna lokacija (na severnom delu jezera), relativno izolovana za golf hotel uz vizuelni kontakt sa jezerom.			
	hotel	vile	ukupno
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA (m<sup>2</sup>)</b>	7.500	7.560	15.060
<b>Procenjena investicija ukupno (EUR)</b>	9.000.000	9.072.000	18.072.000
<i>po ključu</i>	112.500	216.000	148.131
<i>po m<sup>2</sup></i>	1.200	1.200	1.200
<b>Rang prioriteta</b>	Zadnji rang prioriteta, zbog potrebe kreiranja lake resorta na području Vlasine Rid kao glavnog dražera, nakon kojega bi se krenulo u proces golf dela.		
<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
individualci	60,0%	Srbija	65,0%
grupe	30,0%	Jl Evropa	25,0%
alotman	10,0%	Zapadna Evropa	10,0%
<b>Dana poslovanja</b>	365	<b>F &amp; B plan</b>	<b>BB</b>
<b>BILANS USPEHA U STABILIZOVANOJ GODINI</b>			
	hotel	vile	ukupno
broj soba/vila	80	42	122
broj kreveta	160	168	328
godišnja zauzetost soba (%)	70,0%	55,0%	64,8%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	90,00	145,00	106,06
prosečna cena noćenja (EUR)	56,25	41,43	49,22
prodane sobe	20.440	8.432	28.872
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,60	3,50	2,15
noćenja	32.704	29.510	62.214
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.839.600</b>	<b>1.222.568</b>	<b>3.062.168</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>			<b>2.041.445</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>			<b>5.103.613</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>			<b>68,77</b>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>			<b>41.833</b>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>			60%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>			<b>2.551.806</b>
<i>Od toga, ukupne plate (EUR)</i>			1.071.759
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>			21,0%
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>			0,80
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>			98
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>			<b>2.551.806</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>			50%
<b>Naknada vlasnicima vila (EUR)</b>	<i>fiksno od prodajne cene vila</i>	5%	<b>604.800</b>
<i>Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)</i>			255.181
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>			<b>1.691.826</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>			33,1%
<b>PRODAJA VILA (REAL ESTATE)</b>			
broj vila			42
prosečna površina vile (m <sup>2</sup> )			180
prosečna cena vile po m <sup>2</sup> (EUR)			1.600,00
<b>PRIHOD PRODAJE VILA (EBITDA u EUR)</b>			<b>12.096.000</b>
<i>Prosečna prodajna cena vile (EUR)</i>			288.000

Iz pregleda pojedinih projekata proizlaze sledeći ključni indikatori poslovanja:

VLASINA - KLJUČNI INDIKATORI					
	RID	OKRUGLICA	ZONA GOLFA	STOJKOVIĆA	VLASINA UKUPNO
Ukupna neto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	132.216	35.190	15.960	1.800	185.166
Broj jedinica koje se prodaju	728	60	42	-	830
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	118	170	180	-	115
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.350	1.600	1.600	-	1.517
Prihod prodaje imovine (u EUR)	115.758.400	16.320.000	12.096.000	-	144.174.400
Ukupna investicija (u EUR)	143.158.400	39.287.000	19.152.000	1.620.000	203.217.400
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	126.913	91.365	156.984	54.000	118.841
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.083	1.116	1.200	900	1.097
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA					
Broj smeštajnih jedinica	1.128	430	122	30	1.710
Prodane sobe	191.844	93.988	28.872	6.023	320.726
Stopa zauzetosti soba (u %)	55,8%	59,9%	64,8%	55,0%	51,4%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,38	2,26	2,15	2,30	2,32
Broj noćenja	456.451	212.740	62.214	13.852	745.257
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	91	89	106	70	91
Prihod smeštaja (u EUR)	17.436.963	8.368.538	3.062.168	421.575	29.289.243
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	42	53	69	39	47
Ostali operativni prihodi (u EUR)	6.242.018	3.795.789	3.392.445	140.525	13.570.777
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	23.678.980	12.164.327	6.454.613	562.100	42.860.020
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	20.992	28.289	52.907	18.737	25.064
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	451	265	115	15	846
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,40	0,62	0,94	0,50	0,49
GOP (u EUR)	13.211.728	5.671.061	3.254.326	258.566	22.395.682
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	55,8%	46,6%	50,4%	46,0%	52,3%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	2.317.922	816.000	604.800	-	3.738.722
EBITDA (u EUR)	9.724.858	4.246.845	2.326.796	230.461	16.528.959
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	41,1%	34,9%	36,0%	41,0%	38,6%

VLASINA RID - KLJUČNI INDIKATORI										
	Vlasina Rid Centralni trg sa centrom za događaje	Vlasina Lake Resort Hotel	Vlasina Sport Hotel	Vlasina Rid Water Fantasy World	Vlasina Rid Porodični Hoteli	Vlasina Rid Kondoteli	Vlasina Rid Gradske kuće	Vlasina Rid Apartmanski objekti	Vlasina Rid Vile	UKUPNO
Ukupna neto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	5.000	11.000	11.000	8.244	8.700	23.100	46.560	5.012	13.600	132.216
Broj jedinica koje se prodaju	-	-	-	-	-	380	162	106	80	728
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	-	-	-	-	-	50	287	47	170	118
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	-	-	-	-	-	1.200	1.400	1.200	1.600	1.350
Prihod prodaje imovine (u EUR)	-	-	-	-	-	22.800.000	65.184.000	6.014.400	21.760.000	115.758.400
Ukupna investicija (u EUR)	3.500.000	13.200.000	12.100.000	13.190.400	7.830.000	20.790.000	51.216.000	5.012.000	16.320.000	143.158.400
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	-	88.000	121.000	-	52.200	54.711	316.148	47.283	204.000	126.913
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	700	1.200	1.100	1.600	900	900	1.100	1.000	1.200	1.083
INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA										
Broj smeštajnih jedinica	-	150	100	-	150	380	162	106	80	1.128
Prodane sobe	-	32.850	20.075	-	30.113	76.285	32.522	-	-	191.844
Stopa zauzetosti soba (u %)	-	60,0%	55,0%	-	55,0%	55,0%	55,0%	-	-	55,8%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	-	1,85	1,85	-	2,30	2,30	3,50	-	-	2,38
Broj noćenja	-	60.773	37.139	-	69.259	175.456	113.825	-	-	456.451
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	-	85	70	-	75	80	150	-	-	91
Prihod smeštaja (u EUR)	-	2.792.250	1.405.250	-	2.258.438	6.102.800	4.878.225	-	-	17.436.963
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	-	51	39	-	41	44	83	-	-	42
Ostali operativni prihodi (u EUR)	300.000	1.503.519	756.673	1.252.440	752.813	1.525.700	150.873	-	-	6.242.018
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	300.000	4.295.769	2.161.923	1.252.440	3.011.250	7.628.500	5.029.098	-	-	23.678.980
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	-	28.638	21.619	-	20.075	20.075	31.044	-	-	20.992
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	-	98	50	52	75	133	44	-	-	451
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	-	0,65	0,50	-	0,50	0,35	0,27	-	-	0,40
GOP (u EUR)	300.000	1.847.181	864.769	313.110	1.385.175	4.729.670	3.771.823	-	-	13.211.728
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	100,0%	43,0%	40,0%	25,0%	46,0%	62,0%	75,0%	-	-	55,8%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	-	-	-	-	-	1.312.102	1.005.820	-	-	2.317.922
EBITDA (u EUR)	300.000	1.632.392	756.673	250.488	1.234.613	3.036.143	2.514.549	-	-	9.724.858
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	100,0%	38,0%	35,0%	20,0%	41,0%	39,8%	50,0%	-	-	41,1%



<b>VLASINA OKRUGLICA - KLJUČNI INDIKATORI</b>			
	<b>Vlasina Okruglica Porodični Hoteli</b>	<b>Vlasina Okruglica Velnes hotel i vile</b>	<b>UKUPNO</b>
Ukupna neto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	13.600	21.590	35.190
Broj jedinica koje se prodaju	-	60	60
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	-	170	170
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	-	1.600	1.600
Prihod prodaje imovine (u EUR)	-	16.320.000	16.320.000
Ukupna investicija (u EUR)	12.240.000	27.047.000	39.287.000
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	53.217	135.235	91.365
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	900	1.253	1.116
<b>INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA</b>			
Broj smeštajnih jedinica	230	200	430
Prodane sobe	46.173	47.815	93.988
Stopa zauzetosti soba (u %)	55,0%	65,5%	59,9%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,30	2,23	2,26
Broj noćenja	106.197	106.544	212.740
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	75	103	89
Prihod smeštaja (u EUR)	3.462.938	4.905.600	8.368.538
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	41	67	53
Ostali operativni prihodi (u EUR)	1.154.313	2.641.477	3.795.789
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	4.617.250	7.547.077	12.164.327
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	20.075	37.735	28.289
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	115	150	265
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,50	0,75	0,62
GOP (u EUR)	2.123.935	3.547.126	5.671.061
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	46,0%	47,0%	46,6%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	-	816.000	816.000
EBITDA (u EUR)	1.893.073	2.353.772	4.246.845
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	41,0%	31,2%	34,9%

<b>VLASINA STOJKOVIĆA - KLJUČNI INDIKATORI</b>	
	<b>Vlasina Stojkovića Porodični Hotel</b>
Ukupna neto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	1.800
Broj jedinica koje se prodaju	-
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	-
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	-
Prihod prodaje imovine (u EUR)	-
Ukupna investicija (u EUR)	1.620.000
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	54.000
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	900
<b>INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA</b>	
Broj smeštajnih jedinica	30
Prodane sobe	6.023
Stopa zauzetosti soba (u %)	55,0%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,30
Broj noćenja	13.852
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	70
Prihod smeštaja (u EUR)	421.575
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	39
Ostali operativni prihodi (u EUR)	140.525
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	562.100
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	18.737
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	15
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	0,50
GOP (u EUR)	258.566
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	46,0%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	-
EBITDA (u EUR)	230.461
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	41,0%

<b>VLASINA ZONA GOLFA - KLJUČNI INDIKATORI</b>			
	<b>Vlasina Golf teren (klub)</b>	<b>Vlasina Golf hotel i vile</b>	<b>UKUPNO</b>
Ukupna neto razvijena površina (u m <sup>2</sup> )	900	15.060	15.960
Broj jedinica koje se prodaju	-	42	42
Prosečna površina jedinice koja se prodaje (u m <sup>2</sup> )	-	180	180
Prodajna cena po m <sup>2</sup> (u EUR)	-	1.600	1.600
Prihod prodaje imovine (u EUR)	-	12.096.000	12.096.000
Ukupna investicija (u EUR)	1.080.000	18.072.000	19.152.000
Ukupna investicija po smeštajnoj jedinici (u EUR)	-	148.131	156.984
Ukupna investicija po m <sup>2</sup> (u EUR)	1.200	1.200	1.200
<b>INDIKATORI OPERATIVNOG POSLOVANJA</b>			
Broj smeštajnih jedinica	-	122	122
Prodane sobe	-	28.872	28.872
Stopa zauzetosti soba (u %)	-	64,8%	64,8%
Faktor višestruke zauzetosti (DOF)	-	2,15	2,15
Broj noćenja	-	62.214	62.214
Prosečna neto cena sobe (ADR u EUR)	-	106	106
Prihod smeštaja (u EUR)	-	3.062.168	3.062.168
Dnevni prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (RevPAR u EUR)	-	69	69
Ostali operativni prihodi (u EUR)	1.351.000	2.041.445	3.392.445
Ukupni neto operativni prihodi (u EUR)	1.351.000	5.103.613	6.454.613
Ukupni godišnji neto operativni prihodi po smeštajnoj jedinici (u EUR)	-	41.833	52.907
Prosečan broj zaposlenih prema satima rada	17	98	115
Broj zaposlenih po smeštajnoj jedinici	-	0,80	0,94
GOP (u EUR)	702.520	2.551.806	3.254.326
GOP - učešće u ukupnom prihodu (u %)	52,0%	50,0%	50,4%
Naknada koja se plaća vlasnicima (u EUR)	-	604.800	604.800
EBITDA (u EUR)	634.970	1.691.826	2.326.796
EBITDA (Dobit pre kamata, amortizacije i poreza na dobit) - učešće u ukupnom prihodu (u %)	47,0%	33,1%	36,0%

## 4. Projekti javne infrastrukture

Područje Vlasine obuhvaćeno PPPN Vlasina osim jasno utvrđenih režima zaštite i kontrole korišćenja temeljnih resursa (voda i uski obalni prostor jezera), posebno je obrađeno i u smislu razvoja potrebne infrastrukture za budući turistički i rezidencijalni razvoj.

Za potrebe ovog projekta Horwath HTL je izvršio provjere bazičnih kapaciteta infrastrukture (tehnički standardi i kapaciteti) potrebnih za razvoj turističkih privatnih investicija, a koji su obrađeni u saradnji sa lokalnim ekspertima.

Što se tiče cena pojedinih investicija u infrastrukturu, uglavnom smo se oslonili na lokalne izvore i informacije o sličnim projektima u Republici Srbiji.

Procena potrebnih investicija javne infrastrukture na prostoru projekta razvoja turizma na Vlasini					
Tip javne investicije	Količina	Cena po jedinici	Ukupna cena		
			CSD	EUR	
<b>1. Priprema zemljišta</b>					
1a	POU jezera sa priobaljem i PGR naselja (Rid, Okruglica, Stojkovićevo)	1	Povrsina u ha x (0,4 do 0,6) x 570€/ha	39.300.000	490.000
1b	Izrada geodetskog projekta, geodetski radovi, kopije plana	Procena (ovisno o finalnom projektu)	1 parcela (30 ara) = 100€, za svakih dodatih 10 ari + 12€. Izrađeno i šumsko zemljište cena + 40%.	2.406.000	30.000
1c	Otkup zemljišta	1.286.200 m <sup>2</sup>	10 EUR/m <sup>2</sup>	1.031.532.400	12.862.000
Ukupno				1.073.238.400	13.382.000
<b>2. Izgradnja saobraćajnih površina</b>					
1a	Rekonstrukcija postojećih kolovoza (7m)	40 km	2.500 CSD/m <sup>2</sup>	700.000.000	8.728.200
1b	Izgradnja trotoara i biciklističkih staza (1,8 m)	45 km	1.250 CSD/m <sup>2</sup>	101.250.000	1.262.500
1c	Izgradnja i uređenje javnih parkinga	10.000 m <sup>2</sup>	2.700 CSD/m <sup>2</sup>	27.000.000	336.700
Ukupno				828.250.000	10.327.400
<b>3. Izgradnja elektroenergetske, gasne i telekomunikacione mreže</b>					
3a	Javna rasveta na rasvetnim stubovima	400	75.000 CSD/kom.	30.000.000	375.000
3b	Izgradnja TS 10/0,4KV 1x630kVA	3	5.500.000 CSD/kom.	16.500.000	205.800
3c	Izgradnja TS 35/10KV	2	8.000.000 CSD/kom.	12.000.000	150.000
3d	Izgradnja 10 kV kabla	20 km	4.000 CSD/m	80.000.000	1.000.000
3e	Izgradnja 0,4 kV kabla	20 km	2.500 CSD/m	40.000.000	500.000
3f	Izgradnja TT mreže	30 km	3.800 CSD/m	114.000.000	1.421.500
Ukupno				292.500.000	3.652.300
<b>4. Izgradnja vodovodne i kanalizacione mreže</b>					
4a	Izgradnja fekalne i atmosferske kanalizacije	svi nužni objekti	9.400 CSD/m	681.700.000	8.500.000
4b	Izgradnja vodovodne mreže	79,5 km	5.300 CSD/m	421.350.000	5.253.800
Ukupno				1.103.050.000	13.753.800
<b>UKUPNE JAVNE INVESTICIJE</b>				<b>3.297.038.400</b>	<b>41.115.500</b>

Napomena: 1 ar = 100 m<sup>2</sup>

1 EUR = 80,20 (srednji tečaj na dan 08 avgust 2007, Narodna Banka Srbije)

## 5. Rekapitulacija ključnih investicija

PREGLED KLJUČNIH INVESTICIJA								
Investicijski projekt	Zona	Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
			Javna	Privatna	Javno - privatna	4 - 6 g.	7 - 9 g.	10 - 12 g.
<b>SMEŠTAJ</b>								
Vlasina Lake Resort Hotel	Rid	13.200.000						
Vlasina Sport Hotel	Rid	12.100.000						
Porodični hoteli Rid	Rid	7.830.000						
Vlasina Wellness Hotel	Okruglica	14.807.000						
Vlasina Golf Hotel	Golf	9.000.000						
Porodični hoteli Okruglica	Okruglica	12.240.000						
Porodični hoteli Stojkovića	Stojkovića	1.620.000						
<b>UKUPNO SMEŠTAJ</b>		<b>70.797.000</b>	<b>0</b>	<b>70.797.000</b>	<b>0</b>	<b>31.879.000</b>	<b>29.918.000</b>	<b>9.000.000</b>
<b>ATRAKCIJE</b>								
Golf teren sa 18 rupa	Golf	4.170.000						
Vlasina golf klub	Golf	1.080.000						
Centar zabave (event centar)	Rid	3.500.000						
Terasa Okruglica sa tornjem	Okruglica	1.000.000						
Water Fantasy World	Rid	13.190.400						
Adrenalin park	Rid	500.000						
Platforme za posmatranje	Sve	600.000						
Konjički ranč	Stojkovića	600.000						
Ostale veštačke atrakcije	Sve	2.000.000						
<b>UKUPNO ATRAKCIJE</b>		<b>26.640.400</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.180.000</b>	<b>23.460.400</b>	<b>18.790.400</b>	<b>1.600.000</b>	<b>6.250.000</b>
<b>SADRŽAJI REKREACIJE</b>								
Marina i centar vodenih sportova	Rid	1.500.000						
Sportska dvorana	Rid	1.500.000						
Rekreacioni centar	Rid	1.000.000						
Platforme za opuštanje	Sve	800.000						
Platforme za pećanje	Sve	400.000						
Šetnice, biciklistička staza	Sve	1.262.500						
Esplanada - trg	Rid	3.500.000						
Ski liftovi/staze/oprema	Rid, Okruglica	10.000.000						
<b>UKUPNO REKREACIJA</b>		<b>19.962.500</b>	<b>11.262.500</b>	<b>0</b>	<b>8.700.000</b>	<b>9.962.500</b>	<b>0</b>	<b>10.000.000</b>
<b>KOMERCIJALNI</b>								
Kondoteli	Rid	20.790.000						
Townhouses	Rid	51.216.000						
Apartmani	Rid	5.012.000						
Šoping / komercijalna arkada	Rid, Okruglica	5.000.000						
Vile	Golf, Rid, Okruglica	37.632.000						
Privatni smeštaj	Stojkovića	1.000.000						
<b>UKUPNO KOMERCIJALNI</b>		<b>120.650.000</b>	<b>0</b>	<b>120.650.000</b>	<b>0</b>	<b>62.335.000</b>	<b>48.243.000</b>	<b>10.072.000</b>
<b>INFRASTRUKTURA</b>								
Priprema zemljišta	Sve	13.382.000						
Izgradnja saobraćajnica	Sve	9.064.900						
Struja, gas, telekomunikacije	Sve	3.652.300						
Vodovod i kanalizacija	Sve	13.753.800						
<b>UKUPNO INFRASTRUKTURA</b>		<b>39.853.000</b>	<b>39.853.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.617.500</b>	<b>13.235.500</b>	<b>0</b>
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>		<b>277.902.900</b>	<b>52.115.500</b>	<b>193.627.000</b>	<b>32.160.400</b>	<b>149.584.400</b>	<b>92.996.500</b>	<b>35.322.000</b>

## 6. Ključni ekonomski indikatori projekta

Na ovom nivou razrade projekta koja je predstavljena u jednodimenzionalnom pregledu ostvarenih ključnih performansi, vidljivo je da projekat ima vrlo ozbiljan makroekonomski učinak. Pre svega, reč je o sledećem:

- projekat ima i dugoročno stabilan potencijal generisanja prihoda;
- novostvorena vrednost projekta prelazi 17% ostvarenih prihoda, a što je tipično za ovakve projekte zbog čega se lokalne vlasti u različitim destinacijama u okruženju bore za slične projekte;
- projekat daje snažan podsticaj lokalnom zapošljavanju;
- projekat ima udeo od 70% privatnih investicija dok javne investicije imaju učestvuju sa oko 19%. Deo za javno privatne investicije i partnerstva iznosi otprilike 10%;

- veći udeo javnih / infrastrukturnih investicija, rezultat je činjenice, da je ovaj prostor relativno devičanski i elementarna infrastruktura se ovde sprovodi po prvi puta, pa je i logično da su iznosi nešto veći.

Tabela u nastavku daje pregled ključnih ekonomskih efekata projekta.

<b>A. PRIHODI (evro)</b>	
operativni	42.297.920
prodaja imovine	144.174.400
KLJUČNE INVESTICIJE	186.472.320
OSTALE INVESTICIJE	5.500.000
<b>UKUPNO</b>	<b>191.972.320</b>
<b>B. NOVOSTVORENA VREDNOST (evro)</b>	
KLJUČNE INVESTICIJE	30.236.126
OSTALE INVESTICIJE	3.000.000
<b>UKUPNO</b>	<b>33.236.126</b>
<b>C. ZAPOSŁJAVANJE</b>	
VELIKI PROJEKTI	846
MALI PROJEKTI	1.000
INDIREKTNO ZAPOSLENI	1.000
<b>UKUPNO</b>	<b>2.846</b>
<b>D. INVESTICIJE (evro)</b>	
JAVNE	52.115.500
PRIVATNE	193.627.000
JAVNO / PRIVATNE	32.160.400
<b>UKUPNO</b>	<b>277.902.900</b>
<b>Ključni indikatori:</b>	
Investicije po zaposlenom (evro)	97.646
Investicije / prihod	1,45
Investicije / novostvorena vrednost	8,36

## H. PREDLOG POSLOVNO - UPRAVLJAČKOG MODELA I PLANA REALIZACIJE

### 1. Problem projekta i struktura interesnih subjekata

Projekat razvoja turizma na Vlasini pretpostavlja menjanje dosadašnjeg načina korišćenja fizičkih, kulturoloških i ostalih resursa bitnih za funkcionisanje turističke destinacije. Obilaskom terena kao i razgovorom sa ključnim subjektima koji su direktno povezani sa funkcionisanjem privrede uopšte kao i turističke delatnosti, došli smo do zaključka da je sadašnja struktura stejkholdera u vidu finansijskih ali i organizaciono-upravljačkih mogućnosti relativno ograničena u mogućnosti isporuke vizije i ranga aspiracija razvoja turizma na Vlasini.

Budući da vizija i postavljeni koncept turistifikacije vlasinske visoravni gledano na kratki rok po svom rangu aspiracija bitno nadilazi sposobnost lokalne zajednice da isporuči formulisani model razvoja, a da s druge strane postoje nesumnjive ambicije lokalnog tržišta nekretnina prema ovom prostoru, posebno je važno postaviti adekvatan upravljački model koji bi pomirio dugoročni interes za stvaranjem konkurentske i održive destinacije s kratkoročnim interesima "napada" nekretnina na ovaj devičanski prirodni i kulturni prostor. Tim više što postavljeni model pretpostavlja na srednji i dugi rok smanjenje uticaja energetske komponente u eksploataciji vodenih potencijala vlasinskog platoa u korist rekreaciono turističke komponente koja na dugi rok po našem uverenju može znatno više pridoneti generisanju lokalnog blagostanja.

Uzimajući to u obzir izuzetno je važno pronaći takav upravljački model koji bi harmonizirao dugoročnu viziju i razvojni koncept s kratkoročnim interesima i potencijalnim konfliktima sadašnjih i potencijalnih korisnika rekreacionih potencijala Vlasine. Stoga se u pronalaženju optimalnog upravljačkog modela u prvom koraku moramo referirati na postojeći i potencijalni skup korisnika tj. interesnih subjekata a čije bi interese ovaj upravljački model morao biti u stanju harmonizirati.

Horwath HTL je na bazi sprovedenog procesa komunikacija na ovom projektu utvrdio **šest ključnih interesnih subjekata** na koje je nužno računati u profesionalnoj artikulaciji i izvođenju upravljačkog modela projekta:

- **Sadašnji i potencijalni korisnici fondova rekreacije i sadržaja turističkih usluga na Vlasini** - a čiji su interesi implicitni budući da se razvojna vizija i koncept baziraju na trenutačnim i očekivanim preferencijama lokalnog rekreacionog te lokalnog i internacionalnog turističkog tržišta. U tom smislu reč je o interesnom subjektu s naglašenim mogućnostima izbora u odnosu na slične ili iste turističke destinacije / resorte na lokalnom i internacionalnom tržištu. Prema tome, a za dugoročno održiv i efikasan razvoj projekta Vlasina, interes je subjekta potrošača eksterno zadan pa se ostali subjekti inicijalno uključeni u realizaciju ovog projekta pre svega moraju odrediti da li žele izabrani tip i profil potrošača



prema kojima je strukturisana turistička ponuda i sam razvojni koncept, a time na tim potrošačima zasnovane poslovne performanse projekta. Drugim rečima, ovaj interesni subjekt (potrošači / korisnici) zapravo predstavlja izvor same vizije a time i ekonomskog potencijala projekta koji u odnosu na isporuku projekta reagira elementarnom logikom tržišnog ponašanja. Ovaj skup subjekata iako nije involviran u sam proces razvoja projekta, zapravo je ključni interesni subjekt koji nameće pravila igre neposredno involviranim interesnim skupinama subjekata.

- **Lokalno stanovništvo** - tri su bazična interesa lokalnog stanovništva u planiranju i realizaciji ovakvih projekata. Prvi je interes otvaranje prostora za rast, zapošljavanje, edukaciju i dodatna znanja te napredovanje u profesionalnim karijerama predstavnika lokalne zajednice kroz čiji interes se u najvećoj meri očituje potpora ili eventualno oponiranje predloženom projektu. Drugi je interes povezan sa mogućnostima pristupa lokalnog stanovništva planiranim sadržajima turizma i rekreacije, dok je treći interes povezan sa psihološkim vrednostima uticaja planiranog projekta na imidž prostora lokalne zajednice. Prema obavljenim kontaktima i prikupljenim informacijama o preferencijama lokalne zajednice nepobitno je da prema projektu razvoja turizma Vlasine postoji najveći interes lokalnog stanovništva u vidu mogućnosti za zapošljavanjem i razvojem profesionalnih karijera.
- **Opština Surdulica sa lokalnim opštinskim / javnim preduzećima** - glavni interes opštine je privredni razvoj opštine kroz širenje poreske baze te posebno otvaranje mogućnosti za zapošljavanje. Dodatno, opština vodi brigu da svojim opštinskim / javnim preduzećima, a koja se bave lokalnim saobraćajnicama, komunalijama i drugim javnim subjektima, proširi bazu za povećanje prihoda. U tom smislu a koristeći svoje mogućnosti, opština je već odavno vlastitim snagama i napose preko saradnje sa međunarodnim fondovima ("local capacity building" programi), kao i republičkim fondovima (NIP i drugo) donela Prostorni plan opštine, te je započela proces izrade detaljnih urbanističkih planova za ključna tri naselja na Vlasini (Okruglica, Rid, Stojkovića) paralelno sa planom regulacije kanalizacionog sistema oko jezera.
- **Vlada Republike Srbije sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja te operativnim funkcijama državnih javnih preduzeća kao i kroz društvenu / neprivatizovanu imovinu**- pre svega vrši funkciju da reguliše prostor i štiti ga, prilagođava državne planove i programe lokalnim zahtevima razvoja, određuje moguće podsticaje i subvencije, rešava preostala imovinsko-pravna pitanja državne/društvene imovine putem privatizacije, kroz Nacionalni investicioni plan daje sredstva za daljnje izrađivanje planova izgradnje lokalnog kapaciteta ali i ima odgovornost za turistički razvoj područja Vlasine (usvojeno putem Strategije razvoja turizma kao jedan od 20 ključnih projekata u razvoju turizma Srbije).
- **Privatni preduzetnici** - Na lokalnom, regionalnom i republičkom nivou već je uočen određeni broj preduzetnika sa interesom širenja već postojećih kao i otvaranja novih poslova i investicija na području Vlasine. Dosada identifikovane inicijative su bile uglavnom ograničene s obzirom na nepripremljenost celine projekta kao i postojanje objektivnih administrativnih i finansijskih prepreka za jači angažman lokalnog preduzetništva. Za očekivati je da će se konačnom prezentacijom projekta i usmerenim komunikacijama prema lokalnom preduzetništvu te napose očekivanim državnim programima podsticaja za malo i srednje preduzetništvo, ovaj projekt u značajnoj meri biti usmeren prema ovoj interesnoj skupini.

- **Veliki domaći i internacionalni investitori i developeri** - Svi učesnici ove skupine su uvek zainteresovani za nove, transparentne i racionalne projekte. Karakteriše ih vrlo pragmatičan pristup - zahtevaju rešenu imovinsko-pravnu situaciju sa zemljištem, obezbeđenu infrastrukturu (puteve, kanalizaciju, vodu i električnu energiju) kao i postojanje razrađenog Master plana područja sa naznačenim investicionim projektima jer ih uglavnom zanima povraćaj na investiciju, dugoročan i stabilan rast biznisa te ekonomija razmera.

Za vreme rada na ovom projektu obavljani su samo neki načelni kontakti i razgovori sa predstavnicima ove interesne skupine koja međutim u prvom redu traži definitivno oblikovane, jasne i tržišno proverene poslovne predloge, pa je zadatak za narednu fazu razvoja ovog projekta, a time i oblikovanje takvog upravljačkog modela, biti u stanju na profesionalan način komunicirati upravo sa ovom interesnom skupinom. Naime, mišljenja smo da će, s obzirom na ključni problem ovog projekta (dugoročna vizija projekta nadilazi kratkoročni kapacitet lokalne zajednice da realizuje ovaj projekat u svojoj celini), upravo od presudnog značaja za realizovanje ovog projekta pronalaženja većih igrača tj. i investitora i/ili developera sa kapacitetom i ekspertizom za preuzimanje realizovanja celine ili većih ključnih delova projekta.

---

## 2. Predlog temeljnog upravljačkog modela

Nosioci projekta razvoja turizma na Vlasini suočeni su sa izborom strategije viših / visokih vrednosti ili strategije niskih troškova. To je povezano s prethodno obrazloženom činjenicom da projekt kako je postavljen u našoj viziji i poslovnom konceptu (strategija i koncept visoke vrednosti), trenutno prevazilazi kapacitet lokalne zajednice koja na kratki rok verovatno neće biti u stanju obezbediti sve potrebne pretpostavke upravo za ovakav razvojni model. Stoga postoji opasnost da usled eventualnih pritisaka lokalnog tržišta nekretnina i lokalnog građevinskog preduzetništva, nosioci projekta idu linijom manjeg otpora i ovaj projekat nekontrolisano prepuste stihijskom tržištu nekretnina.

Polazeći dakle, od svega šta je rečeno, u konkretnom slučaju projekta Vlasina, treba posegnuti za takvim upravljačkim modelom koji je implicitno u stanju harmonizovati današnje i buduće interese navedenih interesnih subjekata i na taj način obezbediti realizovanje postavljene vizije razvoja turizma na Vlasini.

Iz postojeće situacije se može zaključiti da opština ne može ništa bez državne pomoći, da stanovništvo i mali preduzetnici ne mogu ništa bez opštine ali i države, dok investitori ne mogu ništa bez države, niti bez opštine kao i bez lokalnog stanovništva.

Odgovor leži u postavljanju efikasnog modela destinacijske menadžment organizacije koja zahteva fleksibilnu strukturu upravljanja sa pravednom podelom dužnosti i odgovornosti, sa snažnom vizijom turističkog razvoja koji integriše sve potrebne elemente konkurentnosti i daje smernice razvoja. Dodatno je važno da kompanija ima definisanu prioritizaciju razvoja određenih područja odnosno fokus na razvoj dodatnih ljudskih resursa, tehnologije, razvoja proizvoda i promocije.

Pitanje je kakva treba da bude destinacijska razvojna i upravljačka kompanija koja će biti odgovorna za razvoj turističke destinacije Vlasina i ko treba da bude u strukturi vlasništva. Predlog Horwath HTL jeste da **država zajedno sa opštinom Surdulica osnuje zajedničko javno preduzeće** radnog naziva "**Vlasina Turistički Resort**" sa udelima dogovorenim na bazi realnih vrednosti i očekivanog doprinosa razvoju

projekta. Marketinško ime ove kompanije bi se posebno pažljivo trebalo osmisliti, a kako bi ista prenela poruku lokalnom i internacionalnom tržištu o kakvoj je zapravo destinaciji reč.

Glavni ciljevi osnivanja "Vlasina Turistički Resort" jeste prevashodno priprema, ocena, vođenje i kontrolisanje nekretninama koje ulaze u temeljni kapital preduzeća ali i efikasna upotreba javne imovine radi obezbeđivanja otvaranja novih radnih mesta u privrednim subjektima koji će na Vlasini vršiti svoje poslovne aktivnosti.

---

### 3. Plan aktivnosti

U slučaju brzog dogovora o razvoju ovakve kompanije, uz dovršenje bazičnih konstitutivnih aktivnosti, oblikovanja poslovne misije, formiranje menadžmenta i drugih potrebnih radnji, ova bi kompanija hitno morala pristupiti sledećim ključnim aktivnostima:

- prenošenje / otkup zemljišta i njihovo unošenje u temeljni kapital preduzeća a koje su predviđene master planom razvoja i upravljanja prostorom, odnosno razvojnim konceptom, baziranog na jasno koncipiranom operativnom i vremenskom planu za razvoj destinacije Vlasina;
- usklađivanje prostornog plana opštine kao i detaljnih planova uređenja naselja sa razvojnim konceptom;
- razvoj opštih smernica dizajna projekata iz razvojnog koncepta i kontrolisanje kvaliteta izvođenja;
- ishodovanje svih potrebnih dozvola (lokacijskih, građevinskih, tehničkih i sl.) potrebnih za realizovanje pojedinačnih projekata;
- infrastrukturno opremanje celokupne destinacije - putevi, električna energija, vodosnabdevanje, telekomunikacione veze, kanalizacija utvrđene na bazi maksimalnog prihvatnog kapaciteta;
- izrada i objava tendera za biranje partnera za razvoj pojedinih lokacija te definisanje ugovornog odnosa sa odabranim partnerom;
- upravljanje projektima (razvijene pojedine lokacije) u njihovoj realizaciji kao i daljem funkcionisanju u saradnji sa odabranim partnerom / partnerima;
- upravljanje celokupnim područjem Vlasine kao jedinstvenom destinacijom rešavajući pitanja bezbednosti, signalizacije, hortikulturnog uređenja pa sve do internacionalne turističke promocije i prodaje destinacije.